

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

OIKEUDENMUKAINEN JOHTAMINEN NORDEA PANKIN VANTAA-  
AVIAPOLIKSEN KONTTORISSA

Anna Soini  
Talouden ja rahoituksen  
suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2011

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous  
Suuntautumisvaihtoehto: Talous ja rahoitus  
Opinnäytetyön nimi: Oikeudenmukainen johtaminen Nordea  
Pankin Vantaa-Aviapoliksen konttorissa  
Tekijä: Anna Soini  
Vuosi: 2011  
Sivumäärä: 48 + 2 liitesivua

### Tiivistelmä:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Nordea Pankin Vantaa-Aviapoliksen konttorin esimiestyön oikeudenmukaisuutta. Esimiehen oikeudenmukaisuus on tärkeää työntekijän motivaation kannalta ja siksi tärkeä osa onnistunutta johtamista.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena Metropolia Ammattikorkeakoulun e-lomakkeella. Kyselylinkki lähetettiin kaikille Vantaa-Aviapoliksen työntekijöille joulukuussa 2011. Vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn internetissä. Konttorin kahdeksastatoista työntekijästä viisitoista vastasi kyselyyn.

Tutkimuksen pohjalta päästiin tulokseen, että konttorin esimiestyö oli varsin oikeudenmukaista. Suuria puutteita ei havaittu. Suurin havaittu ongelma oikeudenmukaisuuden kannalta oli se, että esimiehen ei koettu puuttuvan riittävästi työyhteisön ongelmakohtiin. Työntekijät kokivat myös, että heidän mielipiteellään ei ollut aina merkitystä. Toisaalta työntekijät tunsivat esimiehen kohtelevan heitä erittäin tasapuolisesti.

Tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että Vantaa-Aviapoliksen konttorin esimiestyö on varsin oikeudenmukaista ja esimiehet voivat itse halutessaan korjata tutkimuksen osoittamat ongelmat, jotka olivat melko pieniä positiivisiin havaintoihin verrattuna.

Avainsanat: oikeudenmukainen johtaminen, esimies, motivaatio, kvantitatiivinen tutkimus

Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

Degree Program: Economics and Business Administration

Major: Accounting and Finance

Title: Ethical management in Nordea Bank's Vantaa-Aviapolis' branch

Author: Anna Soini

Year: 2011

Pages: 48 + 2

#### Abstract:

The aim of this research was to examine the ethical behaviour of management in Nordea Bank's Vantaa-Aviapolis' branch. Ethical behaviour has a lot to do with employee motivation and is therefore an important factor in successful management.

The research was executed as a quantitative research using Helsinki Metropolia University of Applied Sciences' Internet e-form. The survey was sent to all the employees in the Vantaa-Aviapolis' branch in December 2010, and they were given a fortnight to answer the survey. Fifteen out of eighteen employees answered the survey.

As a result of the research, the management was found to be behaving in an ethical way. No great faults were discovered. The main problem found on the ethical side of management was that managers were not involved enough with the problems in practice. The employees also felt that their opinions did not matter as well as they should. On the other hand, employees felt that they were all treated remarkably equally.

As a conclusion, it can be said that the managing in Vantaa-Aviapolis' branch is fairly ethical, and that the managers can correct the problems discovered if they like to do so. The issues discovered were fairly minor compared to the positive things detected.

Keywords: ethical management, management, motivation, quantitative research

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn taustat ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelman määrittely	2
1.3	Toimeksiantajayritys Nordea Pankki Suomi Oyj	3
1.4	Aiheen rajaukset ja työn rakenne	3
2	ESIMIESTYÖ	4
2.1	Esimiestyön ominaispiirteitä	4
2.2	Esimiestyön tehtäväalueet	5
2.2.1	Tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen	5
2.2.2	Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen	6
2.2.3	Työntekijöiden tukeminen	6
2.2.4	Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen	7
2.2.5	Ryhmäkeskeinen päätöksenteko	7
2.2.6	Ulkoisten suhteiden hoitaminen	8
2.2.7	Arvoperustainen käyttäytyminen	8
2.3	Esimiehen roolit ja esimiestyön kehittäminen	9
2.3.1	Oikeudenmukaisen esimiestyön ominaispiirteitä	11
2.3.2	Esimiestyön roolit oikeudenmukaisessa esimiestyössä	11
2.3.3	Esimiestyön kehittämisen ongelmia	12
3	TYÖMOTIVAATIO	13
3.1	Motivaatiosta yleisesti	13
3.2	Työmotivaatio	14
3.2.1	Esimiestyön vaikutuksia työmotivaatioon	15
3.2.2	Esimiestyön roolien vaikutuksia työmotivaatioon	15
3.2.3	Työmotivaation merkitys työhyvinvoinnille	16
3.3	ESI –kysely	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
4.1	Menetelmä	18
4.1.1	Kvantitatiivinen tutkimus tutkimusmenetelmänä	18
4.1.2	Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	19
4.2	Kyselyn suunnittelu	20
4.3	Kyselylomakkeen rakenne	21
4.4	Aineiston keräys	22
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi	22

5	TUTKIMUSTULOKSET	23
5.1	Kyselyn tulokset	23
5.2	Yleisesti vastauksista	33
5.2.1	Tasavertaisuus ryhmän jäsenenä	34
5.2.2	Työntekijän arvostus ja käytännön toiminta	35
5.2.3	Yleinen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	36
5.3	Yhteys esimiestyön tehtäväalueisiin	37
5.3.1	Työntekijöiden tukeminen	38
5.3.2	Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen	38
5.3.3	Ryhmäkeskeinen päätöksenteko	39
5.4	Esimiesroolien ilmeneminen	39
5.4.1	Henkilösuhderoolit	39
5.4.2	Informaatiroolit	40
5.4.3	Päätöksentekoroolit	40
5.5	Vertailua ESI –kyselyn tuloksiin	41
5.6	Tutkimuksen onnistuminen	42
5.7	Tutkimustulosten luotettavuus	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	43
6.1	Johtopäätökset	43
6.2	Kehitysehdotuksia	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	
	Liite 1 Saatekirje	
	Liite 2 Kyselylomakkeen kysymykset	

# 1 JOHDANTO

Esimiestyö on tutkimusala todellinen runsaudensarvi: sen tutkimus on tuottanut lukuisia kirjoja, tutkimuksia ja kehitysehdotuksia. Työelämän muuttuessa entistä kovemmaksi täytyy esimiestyön toimivuuteen ja onnistumiseen kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tulossuuntautuneessa yrityskulttuurissa täytyy pitää kiinni ihmisten johtamisesta, kun halutaan saada aikaan erinomaisia tuloksia.

Itsensä oikeudenmukaisesti kohdelluksi tunteva työntekijä tekee työnsä motivoituneemmin ja ahkerammin, voi paremmin sekä fyysisesti että henkisesti ja kunnioittaa vastavuoroisesti esimiestään. Tämän saavuttaminen vaatii esimieheltä taitoja erityisesti vuorovaikutuksessa alaisten kanssa.

Tässä opinnäytetyössä käsittelen esimiestyötä eri näkökulmista ja erityisesti oikeudenmukaisen esimiestyön toteutumisen edellytyksiä. Tutkin oikeudenmukaisen ja motivoivan esimiestyön toteutumista toimeksiantajayrityksessäni, työpaikallani Nordea Pankissa. Ensimmäisessä luvussa esittelen toimeksiantajayrityksen ja käsittelen työn tavoitteet, tutkimusongelman sekä tutkimuksen rajaukset.

## 1.1 Työn taustat ja tavoite

Opinnäytetyöni käsittelee esimiestyön kehittämistä oikeudenmukaisemmaksi. Valitsin aiheen sen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi: esimiestyön kehittäminen on tämän hetken kuumien koulutusala yrityksissä samalla, kun työelämä muuttuu entistä vativammaksi ja epäinhimillisemmäksi. Tämä ristiriitainen kehitys kiinnostaa minua. Aihe on erityisen tärkeä työnantajalleni, koska esimiestyötä tutkitaan Nordeassa tällä hetkellä aktiivisesti ja tutkimukseni antaa toivottavasti vahvistusta työnantajani tutkimuksille. Toteutan tutkimukseni Nordea Pankin Aviapoliksen konttorissa Vantaan alueella.

Nordeassa on jo vuosia tutkittu esimiestyötä, yksiköiden ilmapiiriä ja työntekijöiden motivaatiota vuosittaisella ESI-kyselyllä (Employee Satisfaction Index). Tämän tutkimuksen yhteenvedot lähetetään yksiköille läpi käytäviksi ja analysoitaviksi. Tutkimus on todistetusti saanut aikaan muutoksia yksiköissä, ja esimerkiksi esimiesten toimintaan on

kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Aviapoliksen konttorin tulokset ovat vaihdelleet suuresti vuosittain, ja esimiehet ovat vaihtuneet lähes yhtä tiheään tahtiin. Vuonna 2009 tutkimuksen tulokset olivat kyllä nousseet edellisvuodesta, mutta olivat yhä monessa kohtaa melko heikot (ESI-kysely 2010). Tutkimuksesta kummunnut kehitys on kuitenkin saanut työntekijät tuntemaan, että heidän antamallaan mielipiteillä on todella merkitystä. ESI-kyselyn tulokset ja niiden aikaansaamat muutokset olivat yksi syy tarttua rajatumminkin vastaavaan aiheeseen myös omassa opinnäytetyössäni.

Tavoitteeni on saada tutkimus rajattua nimenomaan esimiehen oikeudenmukaisuuden analysointiin sekä vastaajan kokemuksiin oikeudenmukaisuuden vaikutuksesta työmotivaatioon. Näkökulmaksi olen luonnollisesti valinnut alaisen näkökulman; esimiehen itsearviointi ei toisi tutkimukseni kannalta relevanttia tietoa, koska itsearvioinnin haasteena on itsekriittisyys ja itsensä johtaminen (Viitanen 2009).

Tutkimukseni tavoitteena on kehittää Nordean esimiestyötä. Haluan saada selville työntekijöiden kokemuksia oikeudenmukaisuuden toteutumisesta. Tavoitteenani oli löytää malleja, joiden avulla esimiehet voisivat kehittää omaa työskentelyään. Tarve tällaiseen tutkimukseen nousee sekä työntekijöiden että esimiesten keskuudesta: esimiestyötä käsittelevä kirjallisuus ja tutkimus on usein teoreettista ja etäistä, ja selkeille tutkimuksille on kysyntää (Kaivola & Launila 2007, 35).

## 1.2 Tutkimusongelman määrittely

Opinnäytetyöni on tutkimus esimiestyön oikeudenmukaisuuden toteutumisesta Nordea Pankissa. Uskon, että esimiehen oikeudenmukaisuus ja alaisen tunne oikeudenmukaisuudesta ovat avain hyvinvoivaan työyhteisöön ja esimies-alaisuuteeseen. Työterveyslaitoksen Kunta 10 -tutkimuksen tulokset kertovat, että koettuun työhyvinvointiin vaikuttavat eniten nimenomaan oikeudenmukainen kohtelu ja vaikutusmahdollisuudet työhön (Työterveyslaitos 2009). Tutkimus perustuu kymmenen vuoden tutkimustietoon, ja uskon omalla tutkimuksellani vahvistavani tätä teoriaa. Toivon myös pystyväni tekemään luotettavia ja yleistäviä päätelmiä oikeudenmukaisen johtamisen tärkeydestä ja laajentamaan tuloksia Nordeassa ja kenties Nordean ulkopuolelle.

Tutkimusongelmana esimiestyön oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja sen vaikutus alaisen työmotivaatioon on laaja-alainen aihe, joten olen pyrkinyt rajaamaan aiheen sopivan kokoiseksi kokonaisuudeksi. Oikeudenmukaisuuden käsitettä voi lähestyä monelta suunnalta, samoin hyvää esimiestyötä. Olen pyrkinyt rajaamaan nämä aihealueet niin, että tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja yleistettäviä.

### 1.3 Toimeksiantajayritys Nordea Pankki Suomi Oyj

Nordea on pohjoismainen pankki, mikä tarkoittaa, että sen kotimarkkina-alueita ovat Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja. Lisäksi Nordean kasvumarkkina-alueita ovat Viro, Latvia, Liettua, Puola ja Venäjä. (Usein esitettyjä kysymyksiä 2010.) Tämä tarkoittaa, että pankilla on toimintaa ja konttoreita yhdeksässä maassa. Nordea tarjoaa pankkipalveluiden lisäksi myös vakuutuspalveluita. Sen tytäryhtiöitä ovat Nordea Vahinkovakuutus ja Nordea Henkivakuutus. Nordeassa työskentelee noin 37 000 työntekijää, ja sillä on noin kymmenen miljoonaa asiakasta. (Avaintietoja 2010.)

Nordean tavoitteena on olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja on tunnettu osaavasta henkilöstöstään (Tehtävä, visio ja arvot 2010). Tämä aiheuttaa haasteita ja asettaa kovat tavoitteet niin työntekijöille kuin erityisesti esimiehille. Esimiesten tehtävä työntekijöiden johtajina on kiistattomasti yksi tärkeimmistä tekijöistä tiellä kasvuun.

### 1.4 Aiheen rajaukset ja työn rakenne

Esimiestyön kehittämisellä voidaan tarkoittaa minkä tahansa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvän aihealueen tarkastelua ja kehittämistä esimiehen tai alaisen näkökulmasta. Rajasin tutkimukseni käsittelemään esimiehen oikeudenmukaisuutta johtamisen osana, koska oikeudenmukaisen kohtelun tunne on suurin yksittäinen koettuun työhyvinvointiin vaikuttava tekijä (Työterveyslaitos 2009).

Olen rajannut vastaajat Nordean Aviapoliksen konttorin työntekijöihin, koska tutkimusta ei ollut mahdollista toteuttaa laajemmin. Näin tutkimusjoukko ei myöskään kasva liian suureksi ja vastausten käsittely on yksinkertaisempaa. Alue on kuitenkin riittävän suuri, jotta voin tehdä luotettavia yleistyksiä ja saavuttaa suhteellisen korkean reliabiliteetin,



koska konttori edustaa rakenteeltaan suurta osaa konttoriverkostosta. Tällöin voin verrata vastausten tuloksia ensin perusjoukkoon Aviapoliksen konttorissa, sitten Vantaan alueeseen, ja mahdollisesti vielä laajemmin muihin suuriin alueisiin, kaupunkeihin tai koko pääkaupunkiseutuun.

Työ rakentuu kuudesta pääotsikosta, joista ensimmäiset kolme käsittelevät tutkimuksen viitekehystä. Kolme viimeistä käsittelevät itse tutkimusta ja sen tuloksia, sekä johtopäätöksiä. Työn rakenne on valittu tällaiseksi, jotta teoriatausta tulisi ensin selväksi ja tutkimuksen tarkoitus ja tulosten pohdinta olisi helpompi ymmärtää.

## 2 ESIMIESTYÖ

Esimiestyön vaikutukset koskettavat jokaista työssäkävijää. Esimies voi olla esimerkiksi demokraattinen tai autoritäärinen johtaja, mutta yhtä kaikki esimiehen toimet vaikuttavat työyhteisöön ja työntekoon. Esimiehen tehtävässä on viime vuosina korostunut erityisesti taito luoda hyvät ja toimivat puitteet työnteolle (Järvinen 2005, 14). Seuraavassa luvuissa käsittelen esimiestyötä ja sen monia ulottuvuuksia.

### 2.1 Esimiestyön ominaispiirteitä

Esimies on työyhteisön johtohahmo, eräänlainen majakka, jota alaisten täytyy seurata ja johon heidän on voitava luottaa. Esimiestyössä on tiettyjä ominaisuuksia, kuten nopea työtahti ja se, että esimies ei koskaan saa työtään valmiiksi - esimies on aina jatkuvassa kehityksessä ja liikkeessä. (Nurmi 2000, 10.) Jalava (2001, 8) määrittelee johtajuuden yhteisön erilaisten toimintatapojen säätelemiseksi, jolla pyritään vaikuttamaan yksittäisen työntekijän tai ryhmän tavoitesuuntautuneisuuteen.

Myös Hersey & Blanchard (1988, 83) määrittelevät johtajuuden pyrkivän nimenomaan vaikuttamaan alaistensa haluun toimia tavoitesuuntautuneesti. He toteavat myös, että johtajuutta voi esiintyä myös siellä, missä johtajaa ei ole virallisesti nimetty: kuka tahansa voi ottaa johtajan paikan yrittäessään vaikuttaa toisten käyttäytymiseen työyhteisössä.

Kirjoittajat kuitenkin huomauttavat, että ilman tehokasta viestintää johtajuutta on vaikea saavuttaa missään tilanteessa. (Hersey & Blanchard 1988, 293.)

Esimiestyön humanimpi puoli määrittyy Nurmen (2000, 61) mukaan johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Esimiehen auktoriteetti ja uskottavuus voi perustua viran sijaan esimerkiksi tämän tietoon tai ”hengen paloon”. Luonnollisesti esimiehen vuorovaikutustaidot ja kommunikointikyky vaikuttavat suuresti tehtävässä onnistumiseen (Hersey & Blanchard 1988, 7, 10).

## 2.2 Esimiestyön tehtäväalueet

Esimiestyön oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella esimiestyön eri tehtäväalueiden kautta. Esimies, joka onnistuu näillä tehtäväalueilla hyvin, on toiminut myös oikeudenmukaisesti. Toiset alueet ovat oikeudenmukaisuuden ja alaisen kokemuksen kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Urpo Jalava (2001, 20) jakaa esimiestyön seitsemään osa-alueeseen:

- tavoitteiden ja työtapojen selkiyttämiseen
- saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämiseen
- työntekijöiden tukemiseen
- työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen
- ryhmäkeskeinen päätöksentekoon
- ulkoisten suhteiden hoitamiseen
- arvoperustainen käyttäytymiseen

### 2.2.1 Tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen

Tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen on aina tarpeen, mutta tämä rooli liittyy erityisesti tehtäväkeskeiseen esimiestyöhön. Tämä johtamistapa aikaansaa tavoitteita ja keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan. Tässä tavassa tärkeää oikeudenmukaisuuden kannalta ovat erityisesti palautteenanto ja työn arviointi sekä selkeiden odotusten asettaminen. (Jalava 2001, 20.)

Jotta esimies onnistuisi selkiyttämään tavoitteet ja työtavat alaisille, hänen on oltava selkeä ja tiukka, mutta samalla kannustava ja innoittava. Haasteita asettaa palautteenanto, joka on suoritettava asianmukaisesti ja kunnioittavasti, mutta selkeästi ja päämäärätietoisesti. Myös tavoitteet täytyy osata asettaa realistisesti ja selkeästi: alaisen täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan. Mitä asiantuntevampia työntekijät ovat, sitä vähemmän he edes odottavat tällaista tavoitteiden ja odotusten selkiyttämistä (Jalava 2001, 21).

### 2.2.2 Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen

Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen tarkoittaa työntekijöiden kannustamista hyviin suorituksiin (Jalava 2001, 21). Tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen on täytynyt tehdä selvästi ja hyvin, sillä tämän tehtäväalueen hyvä hoitaminen vaatii hyvän tavoiteasetannan; työntekijöille täytyy olla asetettuna haastavat tavoitteet, joita kohti pyrkiä. Tätä pyrkimystä esimiehen täytyy tukea ylläpitääkseen saavutussuuntautuneisuutta. Monen esimiehen omaa esimiestyötä parantaisi nimenomaan tähän osa-alueeseen liittyvän luottamuksen osoittaminen alaisille (Jalava 2001,21).

Esimiehen oikeudenmukaisuutta punnitaan juuri tässä kohdassa erityisen paljon. Jos esimies ei anna alaisilleen kuvaa siitä, että luottaa näiden ammattitaitoon ja päätöksentekokykyyn, alaiset kokevat itsensä helposti aliarvostetuiksi. Jos esimieheltä ei löydy luottamusta, alaisetkaan eivät voi luottaa esimieheen. Myös kannustaminen ja osallistuminen alaisten päivittäiseen työhön on tärkeää oikeudenmukaisuuden tunteen toteutumisen kannalta: osallistuva ja kannustava esimies saa alaisten ymmärryksen ja sympatiat puolelleen. Näin muodostuu tiimi, joka puhalttaa yhteen hiileen saavuttaakseen yhteiset tavoitteet.

### 2.2.3 Työntekijöiden tukeminen

Työntekijöiden tukeminen on aivan oma tehtäväalueensa, jota tarvitaan esimiestyössä päivittäin kaikilla osa-alueilla. Tukeva johtamiskäyttäytyminen luo psykologista turvallisuutta, sillä siihen kuuluu muun muassa huoli työntekijöiden hyvinvoinnista niin psyykkisesti kuin fyysisestikin. Erityisen tärkeää tällainen johtamiskäyttäytyminen on vaativissa ja raskaissa työoloissa. (Jalava 2001, 21.)

Työntekijöitä tukeva johtamistapa parantaa työntekijöiden ja esimiehen suhdetta ja helpottaa alaisen kuormitusta työssä ( Jalava 2001,21). Tällainen johtamismalli tukee tavoitteiden saavuttamista, sillä alaisen ja esimiehen välinen luottamus saa alaisen tuntemaan työnsä ja itsensä arvostetuiksi. Tällöin alainen tekee parhaassa tapauksessa työtä ikään kuin omalle esimiehelleen. Tällaisen aseman saavuttanut esimies on vahvoilla ja voi harkiten käyttää luottamusta tavoitteiden saavuttamisen välineenä.

#### 2.2.4 Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen on ratkaisevaa esimiehen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa. Alaiset, jotka kokevat tulevansa kuulluiksi, joiden ongelmat selvitetään ja joiden kanssa keskustellaan, kokevat oikeudenmukaisuuden suuressa määrin toteutuvan. Tämä tehtäväalue sisältääkin ristiriitojen ratkaisemista, kaikkien, siis myös vähemmistöjen, mielipiteiden tukemista ja työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitämistä (Jalava 2001,21).

Tästä tehtäväalueesta on erityisen tärkeää huolehtia, kun työntekijät ovat työn puolesta läheisessä ja tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tällaisessa työyhteisössä epäkohtiin puuttuminen on tärkeää: yhden työntekijän sortaminen saattaa jatkua huomaamattomana pitkään, kun muu työyhteisö on nivoutunut tiiviisti yhteen. eikä kukaan paljasta tilannetta esimiehelle. Heterogeenisemmassa yhteisössä tällainen ei onnistuisi, koska ryhmäytyminen olisi vähäisempää. Kaikenlaisissa työyhteisöissä esimiehen on kuitenkin ehdottoman tärkeää pitää huolta avoimesta keskusteluilmapiiiristä niin alaisten kuin itsensä ja alaisensakin kesken.

#### 2.2.5 Ryhmäkeskeinen päätöksenteko

Oikeudenmukaisuuden tunteeseen vaikuttaa erityisen paljon tunne siitä, että oma mielipide tulee kuulluksi tasapuolisesti muiden mielipiteiden kanssa. Ryhmäkeskeisessä päätöksenteossa tärkeintä onkin, että ryhmää koskevat päätökset tehdään ryhmässä kaikkia kuunnellen. Näin demokratia toteutuu mahdollisimman oikeudenmukaisesti. Ryhmäkeskeisessä päätöksenteossa on tärkeää rohkaista kaikkia ryhmän jäseniä sanomaan oma mielipiteensä (Jalava 2001, 22).

Ryhmäkeskeinen päätöksenteko lisää ymmärrettävästi päätösten laatua, mutta myös niiden hyväksymistä ryhmässä (Jalava 2001,22). Taitava esimies osaa johdatella ryhmän päätöksentekoa haluamaansa suuntaan, ja muun muassa tunnistamaan ”hiljaisen johtajan” ja vaikuttamaan tämän mielipiteisiin Erityisesti ryhmää itseään koskevat asiat ja ongelmat olisi hyvä keskustella ja päättää ryhmässä. Näin varmistetaan paras ratkaisu ja vastaanotto päätöksille.

Antila (2006, 70) toteaa, että ryhmässä tehdyt päätökset ja tavoiteasetannat koetaan työntekijöiden keskuudessa yleisesti oikeudenmukaisimmiksi. Tällöin työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin ja päätöksiin yhteisen asian nimissä. Ylhäältä tulevat päätökset koetaan helposti negatiivisiksi, vaikka ryhmä olisikin mahdollisesti päätenyt samaan ratkaisuun, jos työntekijät olisivat itse saaneet päättää asiasta.

#### 2.2.6 Ulkoisten suhteiden hoitaminen

Ulkoisten suhteiden hoitaminen ei välttämättä suoraan vaikuta alaisen kokemukseen oikeudenmukaisesta esimiehestä, mutta suhteiden hoitamatta jättämisen vaikutukset alainen kyllä huomaa. Yksikön kyky saada resursseja riippuu sen vallasta organisaatiossa, ja tähän vaikuttaa nimenomaan yksikön esimies. Tehokas yksikön toiminnan pitäminen esillä eri tilanteissa tuottaa sen toiminnalle legitimitettä. Tästä seuraa se tosiasia, että esimiehen yksi tärkeistä tehtävistä on nimenomaan ulkoisten suhteiden hoitaminen. (Jalava 2001, 22.)

Jos suhteet merkityksellisiin tahoihin eivät ole kunnossa, yksikkö näyttäytyy huonossa valossa vertailuryhmään verrattuna. Hyvä esimies edustaa ryhmäänsä myös oman yksikön ulkopuolella ja ylläpitää suhteita yksikölle tärkeisiin tahoihin. Kun yksikkö on päättäjien mielessä, eli kun esimies on onnistunut nostamaan yksikkönsä esiin monissa yhteyksissä, sen tunnettuus ja vaikutusmahdollisuudet kasvavat. Tämä heijastuu suoraan alaisiin: alaisten työ yksikön osana saa tunnustusta läpi organisaation.

#### 2.2.7 Arvoperustainen käyttäytyminen

Arvoperusteisesti käyttäytyvä esimies toimii jopa henkilökohtaisen uhrautuvasti yksikön vision ja yksikön puolesta ja arvioi työntekijöitä ja -yhteisöä usein ja positiivisesti (Jalava

2001, 22). Esimiehen arvoperustainen käyttäytyminen on kaikkein suurin yksittäinen tehtäväalue, joka voi vaikuttaa esimiehen uraan ja työssä onnistumiseen. Tämä ei välttämättä tarkoita, että alainen kokisi tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluksi, mutta se tukee yksikön toimintaa ja alaisten sitoutuneisuutta.

Arvoperusteisesti toimiva johtaja on usein myös työntekijää tukeva ja saavutussuuntautunut. Tästä syystä arvoperustainen käytös liittyy alaisen kokemukseen oikeudenmukaisesti toimivasta esimiehestä. Esimiehen uhrautuminen ja käyttäytyminen yksikön puolesta siirtyvät parhaassa tapauksessa suoraan alaisten käytökseen.

### 2.3 Esimiehen roolit ja esimiestyön kehittäminen

Esimiehen roolit eroavat esimiestyön tehtäväalueista siten, että tehtäväalueet esittävät eri alueita, joilla esimiehen tulisi toimia, kun taas rooleilla tarkoitetaan esimiehen eri rooleja työyhteisössä. Rooleja ovat siis niin henkiset, yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuvat roolit, kuin myös erilaiset tehtävät, joita esimies joutuu konkreettisesti hoitamaan. Esimies joutuu muun muassa toimimaan alaisten johtajana, tiedon hankkijana ja resurssien jakajana (Nurmi 2000, 15, 17, 20).

Blanchard ja Hersey (1988, 7) eivät puhu rooleista tai tehtäväalueista, vaan esimiestaidoista. He jakavat esimiestaidot kolmeen alueeseen: teknisiin, ihmisiin liittyviin ja käsitteellisiin taitoihin. Teknisiin taitoihin sisältyy muun muassa kyky käyttää tarvittavia tekniikoita ja välineitä, ihmisiin liittyvät taidot käsittävät esimerkiksi kyvyn toimia ihmisten kanssa, ja käsitteelliset taidot sisältävät kokonaisuuksien ja suurien asioiden ja käsitteiden hallinnan.

Erilaiset esimiehet voi jakaa myös johtajatyyppeihin. Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas (2008, 104) jakavat johtajat neljään eri kategoriaan: toimeenpanevat organisaattorit, järjestelmälliset strategit, valmentavat muutosjohtajat ja tilanneherkät ilmapiiri johtajat. Toimeenpaneva organisaattori on tehokas ja nopea. Järjestelmällinen strategi on päinvastoin varsinainen pohdiskelija: hän tarkastelee riskejä ja visioi tulevaisuutta. Valmentava muutosjohtaja on strategin tavoin kiinnostunut tulevaisuudesta, mutta nimensä mukaan pyrkii tavoitteisiin muutoksen ja innostamisen kautta. Tilanneherkkä

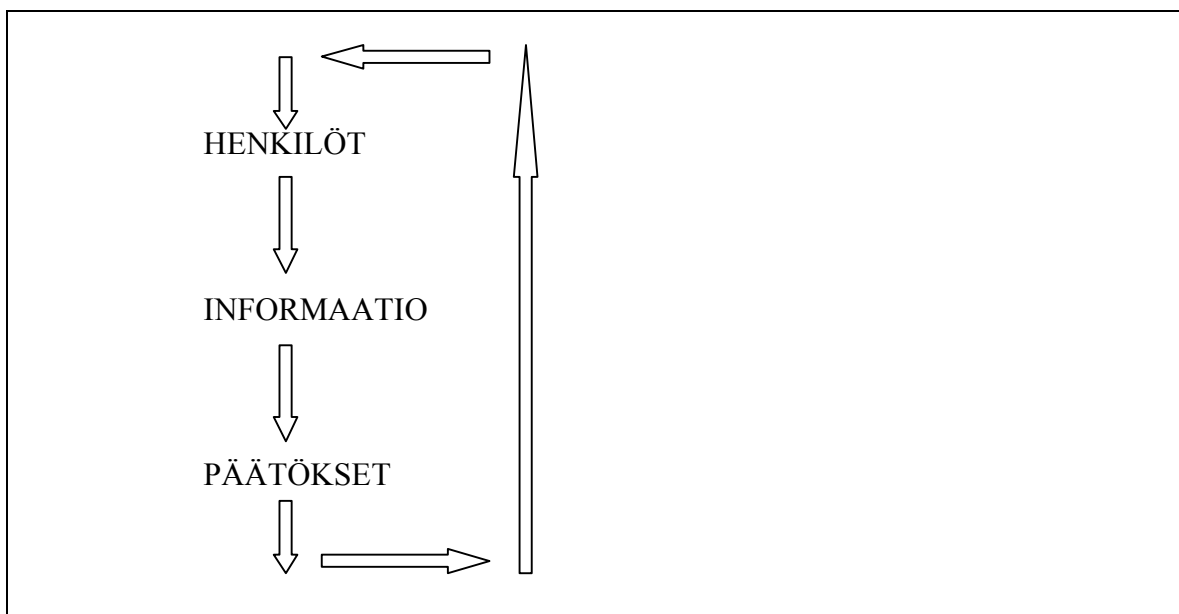
ilmapiirijohtaja on tämän hetken muotijohtaja: kiinnostunut alaisistaan, empaattinen keskustelija ja osallistuva kuuntelija. (Aaltonen ym. 2008, 104-106.)

Keskityn tässä työssä erityisesti Nurmen (2000) ja Jalavan (2001) teorioihin esimiestyön rooleista ja tehtäväalueista. Koska Blanchard ja Hersey (1988) esittävät esimiestyön monella tapaa suppeammin, ja heidän teorianensa on yli kaksikymmentä vuotta vanha, jätän sen vähemmälle pohdinnalle. Valitsemillani teorioilla on monisuuntaisia ulottuvuuksia ja selkeät raamit, joita voi soveltaa kaikkiin työyhteisöihin ja johtajiin.

Nurmi (2000, 13) jakaa esimiestyön roolit kolmeen pääryhmään. Nämä ovat henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekoroolit. Näiden pääryhmien alle mahtuu kymmenen tarkempaa roolia. Nämä ovat henkilösuhteissa esimies keulakuvana, alaisten johtajana, yhdyshenkilönä, informaatiroolin alla esimies tiedon hankkijana, sisäisenä tietoimpulssina ja puolestapuhujana, sekä päätöksenteossa yrittäjänä, häiriöiden käsittelijänä, resurssien jakajana ja neuvottelijana (Nurmi 2000, 13-24).

Kaikki kolme pääryhmää ovat tärkeitä tutkittaessa esimiestyön oikeudenmukaisuutta, koska ne yhdessä muodostavat esimiestyön kokonaisuuden. Tärkein kaikista rooleista on kuitenkin henkilösuhderoolien alle sijoittuva esimies alaistensa johtajana. Tämä rooli on myös äärimmäisen vaikea, sillä se sisältää muun muassa alaisten ja organisaation intressien saattamista samaan muotoon. (Nurmi 2000, 15.)

Nurmi (2000, 24) kuvaa esimiehen rooleja HIP –mallin avulla. Esimiestyön HIP –malli on päättymätön kierto, jossa henkilöt luovat informaatiota, mikä luo päätöksiä, jotka tehdään henkilöiden avulla. Kuviossa 1 on havainnollistettu esimiestyön HIP -malli, josta voi nähdä tämän kiertokulun. HIP –malli osoittaa, että esimiehen on oltava vahva jokaisessa roolissa, ei vain siinä, joka tuntuu itsestä luontevimmalta.



KUVIO 1. Esimiestyön HIP –malli (Nurmi 2000, 25).

### 2.3.1 Oikeudenmukaisen esimiestyön ominaispiirteitä

Oikeudenmukaisuus on yksi hyvän esimiestyön perusedellytyksistä. Jotta esimiestyö olisi oikeudenmukaista, on sen perustehtävän toteuduttava: esimiehen tärkein tehtävä on johtaa alaisiaan. (Aaltonen ym. 2008, 24.) Jos oikeudenmukaisuus ei toteudu, seurauksena voi olla esimerkiksi työntekijän ero tai jopa itsemurha (Soini 2004).

Oikeudenmukainen esimiestyö pitää sisällään aineksia kaikista esimiestyön tehtäväalueista. Jotta oikeudenmukaisuus toteutuisi, on esimiehen onnistuttava oikeudenmukaisuudessa kaikilla osa-alueilla. Jos esimies esimerkiksi onnistuu jakamaan töitä oikeudenmukaisesti, mutta toimii ulkoisten suhteiden hoidossa välinpitämättömästi, oikeudenmukaisuus ei toteudu. Alaisten tuntemusten kannalta toiset tehtäväalueista ovat kuitenkin tärkeämpiä kuin toiset: työntekijöiden tukeminen on tärkeämpää kuin tuloksiin kannustaminen.

### 2.3.2 Esimiestyön roolit oikeudenmukaisessa esimiestyössä

Valitsin lähempään tarkasteluun juuri Nurmen (2000) näkemyksen esimiestyön rooleista, koska hänen teoriansa on selkeä ja oletettavasti toimiva ja totuudenmukainen. Hän on



jakanut roolit selkeästi ryhmiin, minkä vuoksi niitä on helppo tarkastella. Hänen kirjansa ja teorianensa ovat tunnettuja, ja niitä on käytetty laajalti opetuksessa ja tutkimuksessa.

Oikeudenmukaisen esimiestyön voidaan katsoa rakentuvan kaikkien esimiestyön roolien ympärille. Toiset roolit ovat kuitenkin oikeudenmukaisuuden toteutumisen kannalta tärkeämpiä kuin toiset. Koska oikeudenmukaisuuden kokemus välittyy yleensä henkilökohtaisen käytöksen ja kohtelun kautta, voidaan Nurmen (2000) henkilösuhderooleja pitää tärkeimpinä oikeudenmukaisuuden toteutumisen näkökulmasta.

Henkilösuhderooleja olivat Nurmen (2000) mukaan keulakuvana toimiminen, alaisten johtaminen ja yhdyshenkilön tehtävät. Näistä eittämättä tärkein on yksilön oikeudenmukaisuuden tunteen kannalta alaisten johtamisen rooli, joka pitää sisällään tehtävien organisoinnin, kuuntelemisen, töiden jakamisen ja muun päivittäiseen käytännön työhön liittyvän toiminnan.

Sekä informaatio- että päätöksentekoroolit liittyvät koko organisaation tai suuremman ryhmän asioiden hoitamiseen eivätkä vaikuta ehkä samassa määrin yksilön kokemukseen tämän henkilökohtaisesta kohtelusta, kuin henkilösuhderoolit. Esimerkiksi päätöksentekorooliryhmän resurssien jakaminen vaikuttaa työyhteisöön, mutta suurimmassa osassa tapauksia se ei yksilöidy yksittäiseen työntekijään. Myös informaatioroolit liittyvät lähinnä koko työyhteisön asioiden hoitoon: tiedotukseen ja tiedon hankkimiseen. Ellei tällainen toiminta aseta yksilöä työyhteisössä eriarvoiseen asemaan, sen vaikutus oikeudenmukaisuuden kokemukseen on epäilemättä alaisten johtamista pienempi.

### 2.3.3 Esimiestyön kehittämisen ongelmia

Esimiestyön kehittäminen on jo pitkään koettu työelämän merkittävimmäksi tarpeeksi ja suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi työyhteisön hyvinvoinnin kannalta (Aaltonen ym. 2008, 23). Esimiestyön kehittäminen alkaa yksittäistapauksissa opettamisen tavoin virheistä muodostuneista kysymyksistä: ongelmat ratkaistaan niiden ilmaantuessa. Ongelmia ei siis voida välttää, vaan niitä jopa toivotaan haluttaessa kehittää esimiestyötä. Tämän lisäksi kehittämiseen tarvitaan tietoa ja osaamista kolmelta eri osa-alueelta: käyttäytymistieteistä, ympäristöstä ja käsillä oleva tehtävän sisällöstä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 186-187.)

Kaikkein hankalinta esimiestyön kehittäminen on tapauksissa, joissa valtaa käyttävä esimies ei itse huomaa omia kehitystarpeitaan. Tällainen tilanne on esitetty Soinin (2004) mielipidekirjoituksessa, jossa kirjoittaja kuvailee alaisiaan kiusaavan esimiehen.

Tällaisessa tilanteessa avun saaminen on hankalaa, ja esimies jatkaa helposti kiusaamiskierrettä, koska kukaan työyhteisössä ei uskalla asettua esimiestä vastaan. Näin kehitystä parempaan ei tapahdu, kun työntekijä katsoo parhaaksi väistää ylhäältä tulevia iskuja.

Tällaisia vaikeita narsistisia ongelmia kuvaa myös Järvinen (2005, 47), joka esittää narsistisen johtajan toimivan itsetuntoaan pönkittäen. Muita esimiehen persoonasta johtuvia ongelmatilanteita voi muodostua myös silloin, jos esimiehellä ei esimerkiksi ole tehtävän vaatimaa auktoriteettia. Tällaista johtajuutta esiintyy harmillisen usein, eikä johtaminen yllä työyhteisön tarvitsemalle tasolle (Järvinen 2005, 14).

Myös Nasenius (1993, 151) toteaa, että työyhteisössä kiusaaja voi olla kuka tahansa, myös esimies. Kirjallisuudesta löytyy kuitenkin vähän toimintaohjeita tällaisiin tilanteisiin. Soini (2004) on siis oikeassa väittäessään, että tällaiset kiusaamistilanteet päättyvät valitettavasti lähes aina nimenomaan väistymiseen.

### 3 TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatio on yksi viime vuosien tutkituimmista aihealueista, ja siihen vaikuttavat monet seikat. Kokemukseni mukaan yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä työpaikalla on esimiestyön onnistuminen. Seuraavassa käsittelen motivaatiota yleisesti ja työmotivaatiota tarkemmin sekä yritän löytää tutkittuja yhteyksiä esimiestyön ja työmotivaation väliltä.

#### 3.1 Motivaatiosta yleisesti

Motivaatiota ajateltaessa muodostuu assosiaatio kannustimeen, jonka vuoksi ihminen jaksaa tehdä töitä, opiskella tai taistella päämääränsä saavuttamiseksi. Voisikin ajatella, että motivaatio liittyy kannustamiseen tai innostamiseen, palkintoon, joka odottaa päämäärässä.

Motivaatio –sana tulee latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista.

Motivaation kantasana on suomen kielessä motiivi, millä viitataan muun muassa tarpeisiin, haluihin ja palkkioihin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Motivaation avulla siis liikutaan haluttuun suuntaan. Mitä suurempi motivaatio on, sitä ankarammin henkilö työskentelee saavuttaakseen haluamansa suunnan - päämääränsä.

Motivaatio kuvaa siis ihmisen halua toimia tietyssä tilanteessa. Se täytyy kuitenkin erottaa asenteesta, joka ei ole tilannesidonnainen. Asenteella tarkoitetaan hitaasti muuttuvaa reaktiovalmiutta, kun taas motivaatio on kytköksissä yhteen tilanteeseen kerrallaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 10.) Esimerkiksi motivaatio jonkin työtehtävän hoitamiseen voi olla matala, mutta motivaatio kotiin lähtöön voi olla korkea.

### 3.2 Työmotivaatio

Haastateltava 52-vuotias työntekijä kommentoi työmotivaatiota Antilan (2006, 3) tutkimuksessa: *”Tällaisina aikoina kun työttömyys maassa on suurta, on oltava kiitollinen että on työpaikka, se jo motivoi!”*

Jaakkola, Kataja ja Liukkonen (2006, 12) kuvaavat motivaatiota ”toiminnan ärsykkeenä”. Kun ärsyke, motivaatio, on saatu, ihminen alkaa toimia päästäkseen lähemmäs toivottua suuntaa. Kirjailijat pitävät erityisen tärkeänä kysymystä ”miksi”; miksi haluamme saavuttaa esimiehen meille asettamat tavoitteet? Vastaus kysymykseen kertoo siitä, kuinka vahva tai heikko vastaajan motivaatio on. (Jaakkola ym. 2006, 12.)

Nurmi (2000, 62) esittää yksilön suorituskyvyn koneen suorituskyvyn kaavan kautta: yksilön kapasiteetin ja energian tulo kertoo tämän suorituskyvyn. Motivaatio kuvaa yhtälössä energiaa, kun kapasiteetti liittyy yksilön osaamiseen. Nurmi (2000, 63) viittaa myös siihen, että ihmissuhdeongelmat ovat suurin motivaatioon vaikuttava tekijä työpaikalla. Näihin ihmissuhteisiin sisältyy tärkeänä osana esimiehen ja alaisen suhde sekä esimiehen suhde muihin työntekijöihin.

### 3.2.1 Esimiestyön vaikutuksia työmotivaatioon

Esimiestyöllä on tutkitusti merkittävä vaikutus alaisen työmotivaatioon. Herzbergin kaksifaktoriteoria osoittaa, että työtyytymättömyyttä ja motivaation alenemista aiheuttaa eniten yrityspolitiikan ja hallinnon ongelmien jälkeen suhde esimieheen (Herzberg & Mausner & Snyderman 1959). Teoria on jo yli viisikymmentä vuotta vanha, mutta pitänee yhä paikkansa. Työelämän kiristyessä suhteet ja henkilökohtaiset tunteet työssä saavat yhä enemmän painoarvoa: kun antaa kaikkensa työlle, odottaa saavansa kannustimien lisäksi myös oikeudenmukaista kohtelua. Liian raskaan työn ja motivaation puutteen yhdistelmä ei voi toimia.

Nasenius esittää esimiehen arvostuksen työntekijää kohtaan olevan tärkeä motivaatioon vaikuttava tekijä. Näin muodostuu ”psykologista vastarintaa”: työntekijä ei yritä parastaan, koska esimiehen toiminta on siinä määrin häiritsevää, että se vaikuttaa jopa alitajuisesti työntekijän motivaatioon. (Nasenius 1993, 28.)

Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työmotivaatioon myös palkitsemisen kautta. Työntekijän motivoitunut käyttäytyminen vahvistuu, jos hän tiedostaa työsuorituksensa ja palkitsemisen välillä positiivisen riippuvuuden (Blanchard & Hersey 1988, 27). Tämä tarkoittaa, että onnistuneesta ja hyvin tehdystä työstä seuraa sopiva palkkio. Sekä maallinen että henkinen kannustin ovat tilanteesta riippuen hyviä kannustimia.

### 3.2.2 Esimiestyön roolien vaikutuksia työmotivaatioon

Työmotivaatiota ei saavuteta vilpillisillä tai tilastollisilla keinoilla. Esimiehen täytyy motivoidakseen ymmärtää alaisensa motiiveja ja tarpeita. Jotta motivointi onnistuisi, on myös tärkeää vahvistaa työntekijän omaa yrittäjyyttä työssään. Tämä voidaan saavuttaa muun muassa saamalla työntekijä tuntemaan itsensä ja tehtävänsä tärkeäksi yritykselle. (Nurmi 2000, 67; Blanchard & Hersey 1988, 24.)

Yrittäjyyden korostaminen liittyy esimiehen rooleista esimiehen omaan yrittäjyyteen. Olemalla esimerkkinä alaisilleen esimies voi nostattaa myös alaisten yrittäjyyttä. Esimerkillään esimies viestittää työntekijöille kuvaa erityisesti itsenäisestä toiminnasta ja

päätöksenteosta (Nurmi 2000, 20). Kun alaiset kokevat voivansa itse vaikuttaa työhönsä ja päättää työhönsä liittyvistä asioista, motivaatio kasvaa.

### 3.2.3 Työmotivaation merkitys työhyvinvoinnille

Kaivolan ja Launilan (2007, 128) mukaan ”työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista”. Työmotivaation ollessa osa työntekoa, on sen rooli työhyvinvoinnin kannalta merkittävä.

Oikeudenmukaisuuden kokemus lisää motivaatiota, ja motivaatio on iso osa työhyvinvointia. Monet työyhteisön ongelmat saataisiin ratkaistua kehittämällä esimiestyötä motivoivampaan ja oikeudenmukaisempaan suuntaan, sillä heikko esimiestyö heikentää ihmisten motivaatiota (Ahonen & Ojala 2005, 95). Huono esimiestyö vaikuttaa tutkitusti suoraan sairauspoissaolojen lisääntymiseen, ja iso osa lyhyistä sairauspoissaaloista johtuu mitä todennäköisimmin työpahoinvoinnista. Sinä aikana, kun Suomesta on tullut maailman kilpailukykyisin maa, masennuslääkkeiden käyttö on kuusinkertaistunut. (Ahonen & Ojala 2005, 51.)

### 3.3 ESI –kysely

Nordea Pankki järjestää vuosittain työntekijöilleen tyytyväisyyskyselyn, ESI –kyselyn. Kyselyllä tutkitaan muun muassa työntekijöiden motivoituneisuutta, työntekijöiden tyytyväisyyttä esimiehiin sekä työyhteisöjen sisäistä ja keskinäistä ilmapiiriä. Kyselyssä on kaksi yläotsikkoa, ”Tyytyväisyys ja motivoituneisuus” sekä ”Lojaalisuus”. Näiden otsikoiden alla on yhteensä 124 kysymystä muun muassa esimiehestä, tiimityöstä, asiakaspalvelusta, arvoista, palkitsemisesta ja päivittäisestä työstä.

Vuoden 2009 ESI –kyselyn tulokset kerrottiin henkilöstölle joulukuussa, ja kysely oltiin suoritettu loppukesällä. Tässä tutkimuksessa käyttämäni tiedot ESI –kyselystä perustuvat sellaisten henkilöiden vastauksiin, joiden lähin tai epäsuora esimies oli oma tuolloinen esimieheni (ESI –kysely 2010). Vastausjakauma ja otoksen suuruus vastaa siis varsin suoraan oman kyselyni tuloksia, kuten jäljempänä kerrotaan. Tuloksia on myös verrattu kahden edellisen vuoden tuloksiin, jolloin motivaation, esimiestyön ja ilmapiirin suuntaa voi seurata mielekkäällä aikajanalla.

Kyselyyn vastattiin asteikolla 1-10, ja vastaukset muutettiin asteikolle 0-100. Kokonaistulokset olivat Aviapoliksen konttorin osalta vuonna 2009 vaihtelevat: tyytyväisyys ja motovoituneisuus sai arvosanan 69, kun se vuonna 2008 oli ollut 57. Parannusta oli siis kyllä tapahtunut, mutta tulos oli silti melko heikko vertailuryhmässä. ESI –kyselyn perusteella saatoinkin siis odottaa varsin hyviä arvosanoja ja pientä hajontaa myös omasta kyselystäni, vaikka kysymykset olivatkin erilaisia, koska ne kuitenkin käsittelivät esimeistä ja hänen ominaisuuksiaan.

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa esittelen, kuinka tämän työn tutkimus on toteutettu, mitä välineitä tutkimuksessa on käytetty ja mitä tutkimuksella pyritään saavuttamaan. Esittelen tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston keräämisen vaiheet sekä tutkimuksen rakenteen. Käsittelen myös tutkimusaineiston käsittelytapaa ja tulosten analysointia.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää esimiestyötä Nordessa ja luoda malleja, joilla esimiehet voisivat kehittää omaa työskentelyään oikeudenmukaisemmaksi, ja sitä kautta parantaa alaistensa työmotivaatiota. Tutkimus toteutettiin Nordea Pankin Aviapoliksen konttorissa. Konttorissa työskentelee 18 työntekijää, ja konttori kuuluu Vantaan alueeseen, johon kuuluvat kaikki Vantaan konttorit.

Aviapoliksen konttori edustaa varsin hyvin Vantaata sijaiten maantieteellisesti keskellä aluetta ja työllistäen niin palveluneuvoja, asiakasvastaullisia kuin asiantuntijoitakin. Poikkeuksellisen konttorista tekee sen sijainti Jumbon kauppakeskuksessa ja se, että sen alaisuuteen kuuluu Stockmannin tavaratalossa sijaitseva Nordea Shop, jossa työskentelee vakituisesti kolme henkilöä.

## 4.1 Menetelmä

Tutkimusongelma määrittää suuressa määrin tutkimustavan (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 123). Koska tutkimusongelmani on esimiestyön oikeudenmukaisuuden vaikutus alaisen työmotivaatioon, tulin siihen tulokseen, että määrällinen tutkimus antaa minulle parhaan ja mahdollisimman luotettavasti yleistettävän lopputuloksen. Halusin, että tutkimukseni tuloksia voitaisiin käyttää hyödyksi ainakin työnantajani Nordea Pankin sisällä enkä uskonut saavuttavani riittävää reliabiliteettia haastattelemalla aivan pientä otosta. Päätin siis, että suurempi otos ja tarkkaan mietityt, yksiselitteiset tutkimuskysymykset olisivat paras keino saavuttaa toivottu tulos.

Menetelmäksi valitsin kvantitatiivisen tutkimuksen, jolloin sain kerättyä dataa useammalta vastaajalta kuin mihin minulla olisi ollut mahdollisuus esimerkiksi teemahaastatteluilla. Hakemaani tietoa ei olisi voinut mielekkäästi kerätä millään muulla tavalla kuin määrällisellä kyselytutkimuksella, koska aihe oli hyvin rajattu, ja sen mukaan myös kysymykset olivat hyvin tarkkaan laadittuja. Muunlaisella menetelmällä vastaukset olisivat helposti rönsyilleet, enkä olisi saavuttanut luotettavaa yleistystä, vaikka validiteetti olisikin mahdollisesti ollut korkea. Tavoitteenani oli kuitenkin muodostaa yleistyksiä, vaikka kyseessä olisikin eräänlainen case-tutkimus.

Pyrin menetelmävalinnallani saavuttamaan korkean reliabiliteetin lisäksi myös hyvän validiteetin. Uskon laatineeni kysymykset niin yksiselitteisiksi, että saan vastauksen juuri siihen, mihin haluankin. Lisäksi olen antanut kyselylomakkeessa vastaajille mahdollisuuden kertoa mietteistään myös avoimella kysymyksellä.

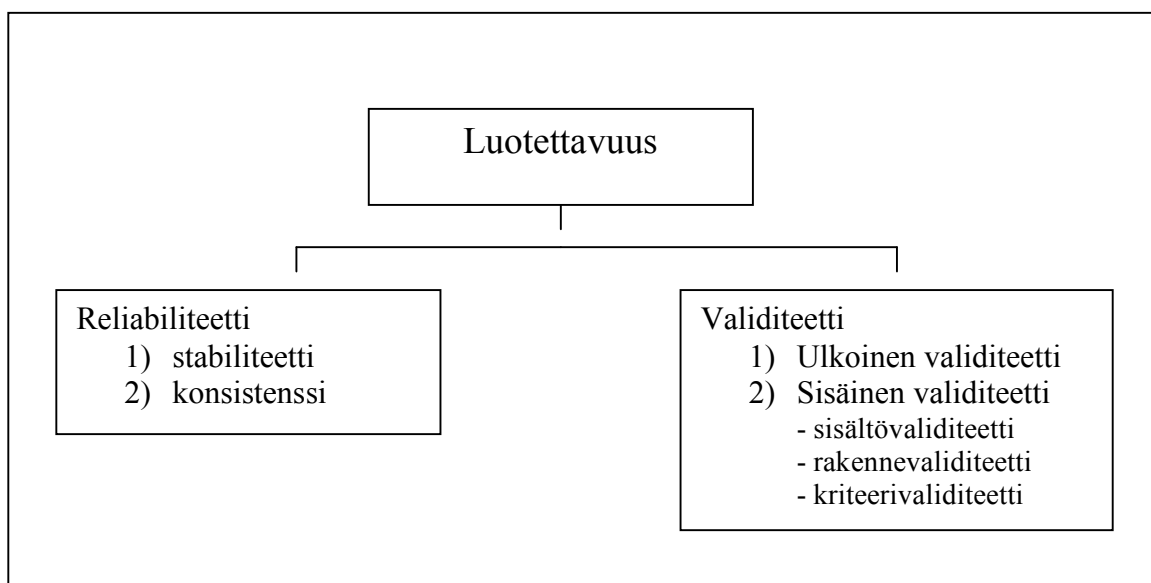
### 4.1.1 Kvantitatiivinen tutkimus tutkimusmenetelmänä

Kvantitatiivisen tutkimuksen päämääränä on mahdollisimman puhtaan yleistyksen saavuttaminen (Kananen 2008, 10). Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on siis väline löytää yleistyksiä valittujen tutkimuskysymyksen tuloksista. Kvantitatiivinen tutkimus seuraa tiettyä määriteltä kaavaa (Kananen 2008, 15), jotta voidaan päätyä mahdollisimman luotettavaan lopputulokseen ja saavuttaa tutkimuksen tavoite: mallien luominen yleistämällä tutkimustulokset perusjoukkoon.

Määrällisessä tutkimuksessa on omat ongelmansa. Koska tutkittava joukko on yleensä huomattavan suuri, ei ole aina mahdollista tutkia koko joukkoa, jolloin tästä perusjoukosta valitaan otos. Otoksen tulisi kuvastaa mahdollisimman tarkasti perusjoukkoa muun muassa ikä- ja sukupuolijakaumaltaan. Jos otoksen valinta ei onnistu toivotulla tavalla, tulokset saattavat poiketa huomattavasti niistä, jotka olisi saatu koko perusjoukkoa tutkimalla, ja yleistäminen ei ole luotettavaa. Tästä syystä otoksen huolellinen valinta on erittäin tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Kananen 2008, 13, 51.)

#### 4.1.2 Kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuus määritellään sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Sekä reliabiliteetti että validiteetti tarkoittavat jo itsessään luotettavuutta, mutta kattavan luotettavuuden määrittelemiseksi tarvitaan molempia käsitteitä. (Kananen 2008, 79.)



KUVIO 2. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi (Kananen 2008, 79).

Kuten kuvio 2 osoittaa, sekä reliabiliteetti että validiteetti määrittelevät tutkimuksen luotettavuuden. Reliabiliteetti kuvaa saatujen tulosten toistettavuutta, kun taas validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkittavaa asiaa (Kananen 2008, 81). Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että sen reliabiliteetti on korkea, vaikka validiteetti saattaa olla matala (Koskenoja 2010, 34).



## 4.2 Kyselyn suunnittelu

Kun lähdin suunnittelemaan kyselyä, olin jo rakentanut päässäni kuvan siitä, millaiseksi haluaisin kyselyn rakentuvan. Päätin jo alussa toteuttaa kyselyn internetkyselynä, koska uskoin kyseisen menetelmän tuovan minulle eniten vastauksia. Toki tiedostin myös valintaani liittyvät ongelmat: monet iäkkäämmät pankkilaiset kokivat tietokoneella tehtävän kyselyn epäluotettavaksi, koska ajattelivat koneen tietojen jäävän johonkin muistiin ja heidän henkilöllisyytensä sitä kautta paljastuvan (Kuusela 2010). Suurin osa työntekijöistä piti kuitenkin internetkyselyä luotettavana ja helppona tapana vastata tutkimukseen. Kaikki työnantajan tekemät kyselyt oli myös toteutettu samanlaisella menetelmällä, joten tapa oli henkilöstölle tuttu.

Valitsin kohderyhmäkseni Nordean Aviapoliksen konttorin Vantaalta. Olin aluksi suunnitellut kyselyä koko Vantaan alueelle, mutta organisaatiomuutoksen myötä tämä suunnitelma kariutui. Koska työskentelen itse Aviapoliksen konttorissa, oli mielekästä tehdä kysely omassa työyhteisössä. Tämän lisäksi konttorin silloinen esimies oli suopea kyselyn suorittamista kohtaan. Konttorissa työskentelee vakituisesti vain 18 henkilöä, joten tiesin otoksen olevan varsin pieni. Riittävän moni vastaaja riittäisi kuitenkin ainakin konttorikohtaiseen ylistykseen.

Halusin rakentaa kyselylomakkeesta mahdollisimman lyhyen ja yksinkertaisen. Arvioin, että kyselyyn vastaamiseen saisi kulua aikaa enintään kymmenen minuuttia. Laadin lopulta neljäntoista kysymyksen kyselylomakkeen. Kysymyksistä kolmetoista oli monivalintakysymyksiä, ja yhteen kysymykseen sai kommentoida vapaasti sanallisesti konttorin esimiestyötä.

Kyselyn suunnittelussa piti ottaa huomioon myös tutkimusmenetelmän asettamat vaatimukset. Käytin suunnitteluun runsaasti aikaa, jotta saamani vastaukset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Kysymysten piti olla yksiselitteisiä ja vastausvaihtoehtojen selkeitä. Minun piti ottaa suunnittelussa huomioon myös se, että kohderyhmäni koko ja tutkimuksen luonne tulisivat rajoittamaan vastausten yleistystä esimerkiksi pankki- tai aluetasolla.

### 4.3 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake rakennettiin Metropolian e-lomakkeella ja sen mahdollisuuksien ja rajoitusten mukaisesti. Lomakkeen kysymykset 1-13 olivat monivalintakysymyksiä, joihin vastattiin asteikolla 1-6, jossa valinta 6 edusti parasta vaihtoehtoa, ja valinta 1 huonointa. Kysymyksessä viisi, ”Koetko, että esimiehesi kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla”, oli vastausvaihtoehtona myös valinta 7, ”en osaa sanoa”. Tämä siitä syystä, että kaikilla vastaajilla ei välttämättä ollut kokemusta tällaisesta tilanteesta.

Muihin kysymyksiin kysymyksen 7 lisäksi ei annettu vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa”, koska sen valitseminen on vastaajalle usein liian helppoa. Halusin nimenomaan todellisia mielipiteitä, joiden perusteella voitaisiin tehdä muutoksia ja kehittää esimiehiä. ”En osaa sanoa” –vastaukset eivät uskoakseni toisi tässä suhteessa lisäarvoa tutkimukselle.

Kyselylomakkeen kysymykset olivat seuraavat:

1. Kuinka reiluksi kuvailisit esimiestäsi?
2. Tunnen, että mielipiteelläni on merkitystä
3. Tuntuuko sinusta, että esimiehesi arvostaa sinua työntekijänä?
4. Koetko, että esimiehesi antaa kaikille tasapuolisesti palautetta?
5. Koetko, että esimiehesi kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla?
6. Puuttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmakohtiin?
7. Esimiehesi arvostaa mielestäsi työtäsi
8. Toimiiko esimiehesi mielestäsi puolueettomasti?
9. Kuinka tasaisesti esimiehesi jakaa vastuuta ja tehtäviä alaisilleen?
10. Uskallan sanoa esimiehelleni mielipiteeni
11. Kuinka hyvin sinun on mielestäsi mahdollista vaikuttaa työtehtäviisi?
12. Koetko olevasi esimiehesi silmissä huonomassa asemassa, kuin joku/jotkin työtoverisi?
13. Kuinka oikeudenmukaiseksi koet esimiehesi toiminnan kaiken kaikkiaan?
14. Seuraavassa voit vapaasti kertoa ajatuksiasi

Koska otokseni oli pieni, en voinut lähteä yksilöimään vastauksia kovin tarkasti enkä siksi voinut kartoittaa vastaajien taustatietoja. En voinut selvittää vastaajien sukupuolta, koska konttorissa on vain yksi mies, ja hänen vastauksensa olisivat tällöin paljastuneet. Koska tiimit ovat pienet, asiantuntijoita ja esimiehiä oli kyselyhetkellä vain yksi ja esimerkiksi henkilökohtaisia pankkineuvojia vain viisi, ei olisi ollut mielekästä lajitella vastauksia

näinkään. Sama seikka koski konttorin ikäjakaumaa, joka on varsin laaja. Taustatiedoikseni piti siis riittää, että kaikki vastaajat ovat Aviapoliksen konttorin työntekijöitä.

#### 4.4 Aineiston keräys

Tutkimusaineisto kerättiin internetkyselyllä joulukuussa 2010. Konttorissa oli kyselyhetkellä töissä 18 henkilöä, joista 17 toimi toimihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä ja yksi esimiehenä. Kohderyhmän valinta tehtiin sillä perusteella, että kysely oli mahdollista tehdä kyseisessä konttorissa; aluetasolla tai muissa konttoreissa kyselyn tekeminen ei ollut mahdollista.

Koska kyselyyn sai vastata myös konttorin esimies, hän arvioi vastauksessaan omaa esimiestänsä, aluejohtajaa. Myös konttorin sijoitusasiantuntija arvioi omaa, konttorin ulkopuolista esimiestänsä. Sen sijaan muut työntekijät vastasivat arvioimalla konttorin kahta esimestä 1.10.2010 tilanteen mukaan: juuri ennen kyselyn suorittamista toinen konttorin esimiehistä lähti toisiin tehtäviin. Koska yhden esimiehen arviointi ei olisi ollut mielekästä tilanteen huomioon ottaen, vastaajia pyydettiin vastaamaan kyselyyn nimenomaan 1.10.2010 tilanteen mukaan, jolloin konttorissa oli vielä kaksi esimestä.

#### 4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja tulosten analysointi

Tutkimusaineiston keräys onnistui hyvin. Konttorin 18:sta työntekijästä 15 vastasi kyselyyn. Tämä tarkoittaa 83% konttorin henkilökunnasta. Käsittelin tutkimusaineiston Microsoft Excel -ohjelmalla, jolla pystyy helposti käsittelemään erityisesti pieniä tutkimusaineistoja. Ohjelmalla oli mahdollista laskea vastausten keskiarvoja, keskihajontaa ja piirtää kuvaajia vastausten jakautumisesta eri arvojen kesken. Myös erilaisia korrelaatioita pystyi laskemaan, ja aineiston käsittely oli selkeää tehdä yhdellä ohjelmalla.

Analysoin tuloksia verraten niitä kolmeen eri viitekehykseen; Nordean ESI -kyselyn tuloksiin, Urpo Jalavan (2001) määrittelemiin esimiestyön tehtäväalueisiin ja Raimo Nurmen (2000) esittelemiin esimiesrooleihin. Nämä lähteet liittyvät oikeudenmukaisuuden lisäksi motivaatioon, joka on oikeudenmukaista esimiestyötä tukeva kokonaisuus Rajaamalla analysoinnin kolmeen toisiaan tukevaan ryhmään vältyin liian suurelta ja

vaikeasti hallittavalta analyysiltä ja pystyin tekemään selkeitä yhteenvetoja eri aihealueiden kesken.

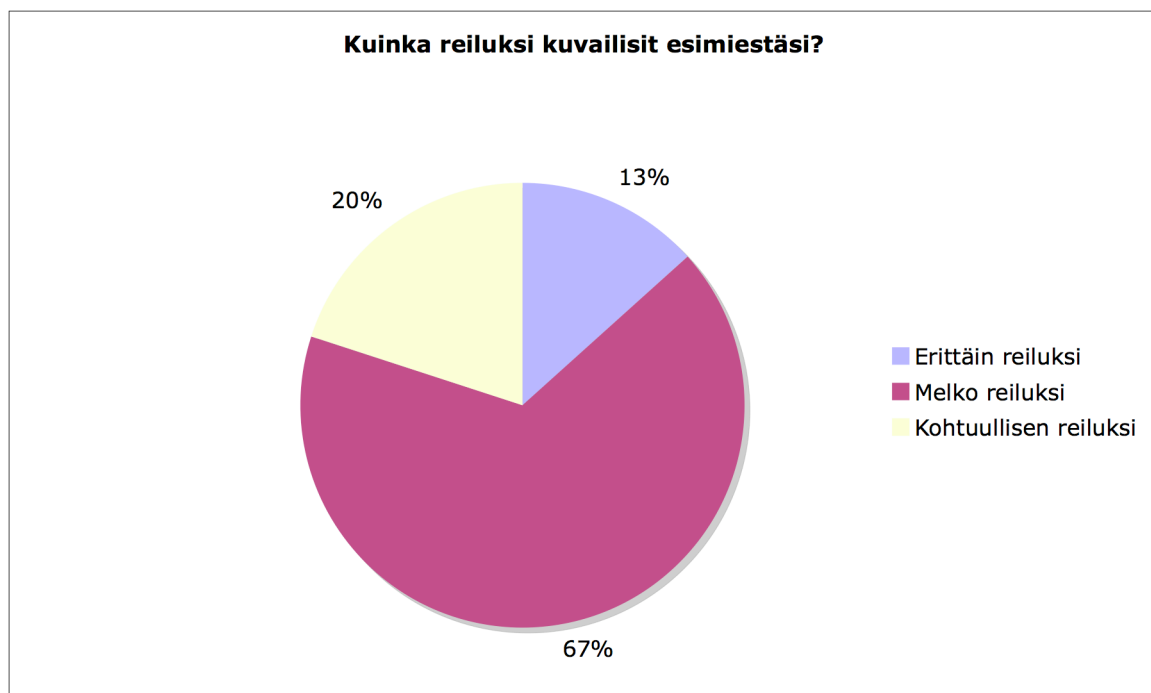
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavassa luvussa käsittelen tutkimustuloksia kysymys kerrallaan, sekä analysoin vastauksia kysymysryhmittäin viitekehyksessä esitettyihin teorioihin perustuen. Vertailen tutkimustuloksia myös Nordean omaan ESI-tutkimukseen. Arvioin myös muun muassa tutkimuksen onnistumista ja sen luotettavuutta.

### 5.1 Kyselyn tulokset

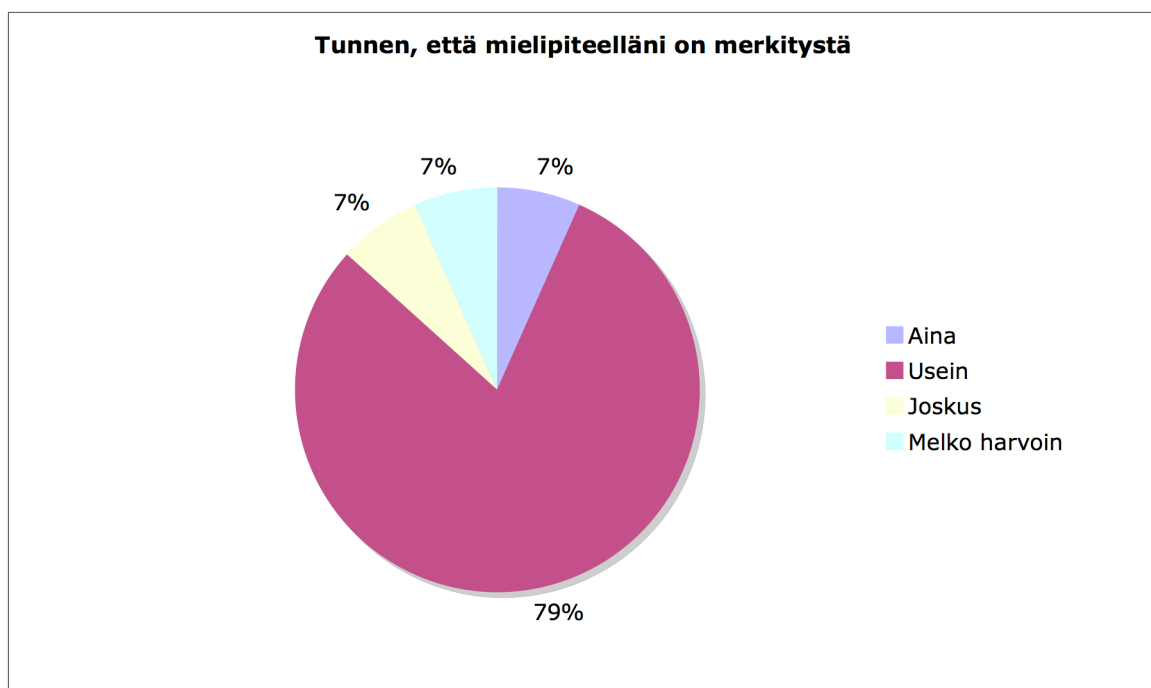
Kaikkien kysymysten vastausten keskiarvoksi muodostui asteikolla 1-6 arvosana 5,01. Tätä voidaan pitää merkittävän korkeana, kun huomataan vielä, että vastausten hajonta oli myös hyvin vähäistä. Keksimääräisesti vastaajat olivat siis melko tyytyväisiä esimiehensä toimintaan kysytyillä osa-alueilla. Kysymykseen, kuinka oikeudenmukaiseksi esimiehen toiminta koettiin kaiken kaikkiaan, vastaajat antoivat keskiarvoksi 5,00 keskihajonnan ollessa vain 0,845. Seuraavaksi esittelen kaikkien kysymysten vastaukset yksi kerrallaan.

Kysymys 1 koski yleisesti esimiehen reiluutta. 67% vastaajista kuvailisi esimiestään melko reiluksi, ja 13% jopa erittäin reiluksi. Kaiken kaikkiaan vastausten keskiarvo oli 4,93 ja keskihajonta vain 0,594, mikä oli kaikista kysymyksistä toiseksi pienin. Koko yksikkö piti siis esimiestään vähintäänkin kohtuullisen reiluna.



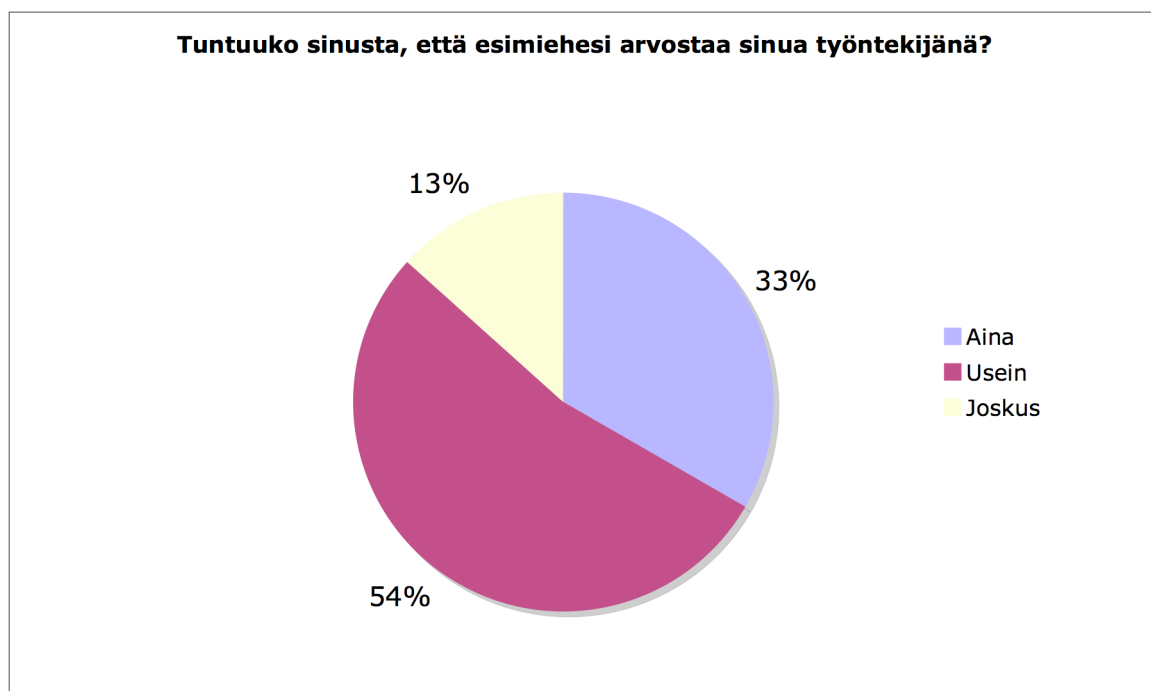
KUVIO 3. Kuinka reiluksi kuvailisit esimiestäsi?

Kysymyksessä 2 kysyttiin, tunteeko vastaaja, että hänen mielipiteellään on merkitystä. Tästäkin kysymyksestä vastaajat antoivat varsin korkeat arviot keskiarvon ollessa 4,87. Keskihajonta oli 0,640, mikä on melko alhainen. Vain 7% koki, että heidän mielipiteellään oli väliä vain melko harvoin. Sen sijaan 79% koki, että heidän mielipiteensä merkitsee usein. Voidaan siis sanoa, että vastaajat olivat melko yhtä mieltä siitä, että heidän mielipiteellään on väliä.



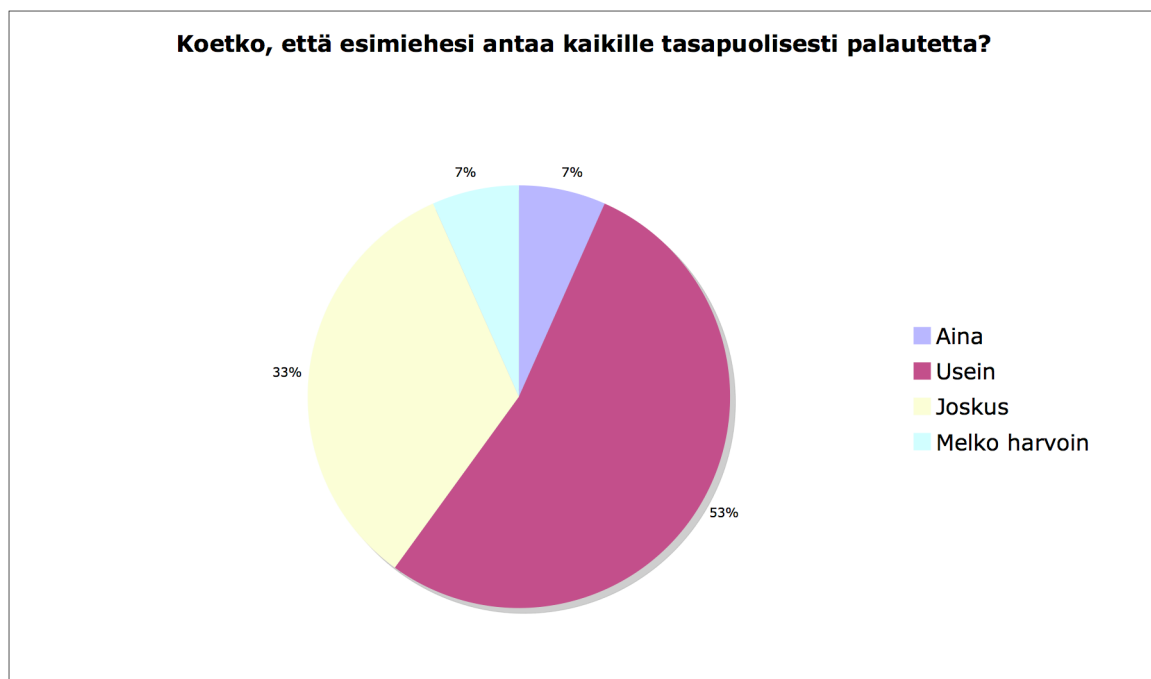
KUVIO 4. Tunnen, että mielipiteelläni on merkitystä.

Kysymys 3 koski esimieheltä saatua arvostusta työnteosta. 54% vastaajista tunsivat itsensä usein arvostetuksi työntekijänä ja jopa 33% tunsivat olevansa sitä aina. Vain 13% koki tulevaisuutta arvostetuksi vain joskus, mutta tämän huonompia arvosteluja esimiehet eivät saaneet lainkaan. Vastausten keskiarvo 5,2 olikin koko kyselyn korkeimpia ja keskihajonta 0,676 kertoo vastausten yhtenäisyydestä.



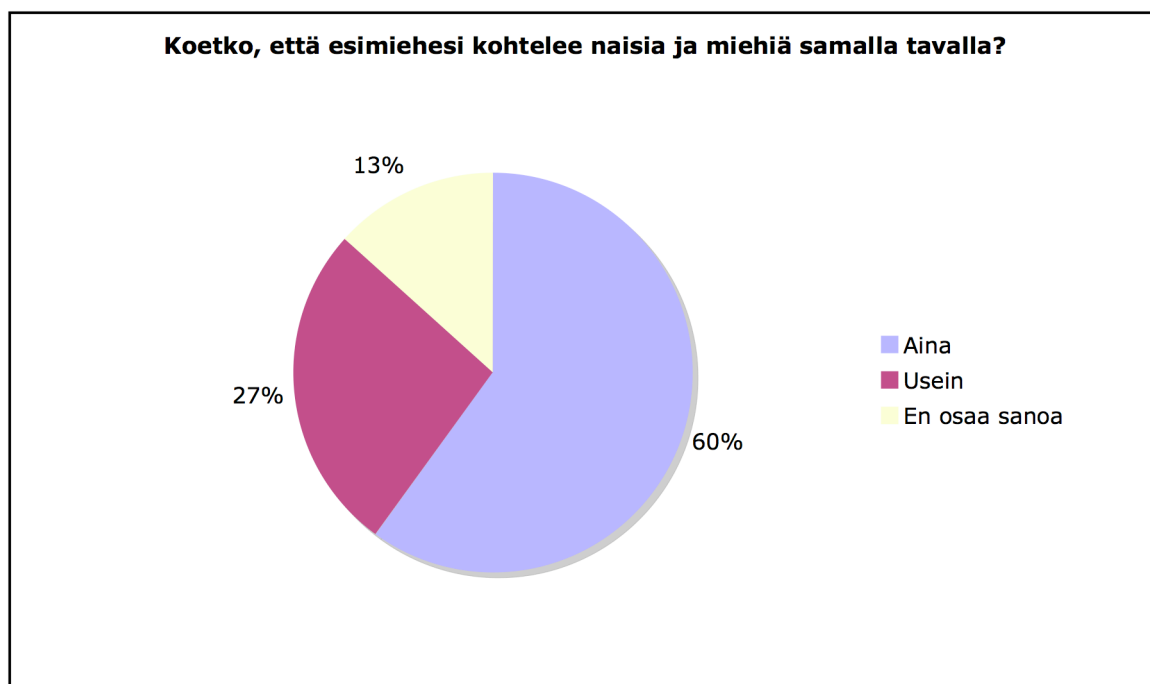
KUVIO 5. Tuntuuko sinusta, että esimiehesi arvostaa sinua työntekijänä?

Kysymyksessä 4 kartoitettiin esimiehen palautteenantoa. Kysymysten keskiarvo 4,6 oli verraten alhainen monen muun kysymyksen keskiarvoon verrattuna. Vastaajat siis kokivat, että vaikka esimiehen toiminta yleensä koettiin reiluksi, niin esimerkiksi palautteenanto ei ollut tasapuolista. Myös keskihajonta 0,737 kertoo, että vastaukset olivat melko yhtenäisiä. 7% jopa koki, että esimies antoi palautetta tasapuolisesti melko harvoin. On kuitenkin todettava, että 7% koki palautteenannon olevan tasapuolista aina. Yli puolet vastaajista koki asian olevan näin usein, ja 33% joskus. Yhteensä 60% vastaajista siis koki, että esimiehen antama palaute on vähintäänkin usein tasapuolisesti annettu.



KUVIO 6. Koetko, että esimiehesi antaa kaikille tasapuolisesti palautetta?

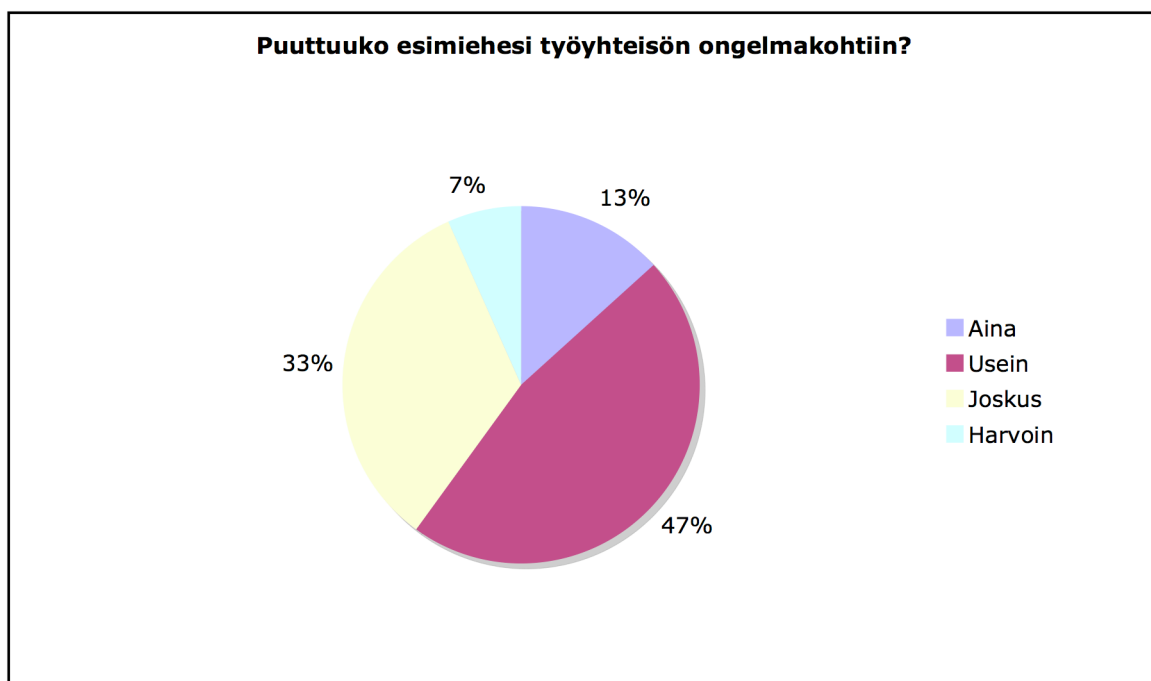
Kysymys 5 sai vastaajilta kyselyn parhaan keskiarvon, 5,87. Kysymys käsitteli esimiehen oikeudenmukaisuutta sukupuoleen katsomatta. 60% vastaajista koki, että esimies kohteli naisia ja miehiä aina samalla tavalla. Yhteensä 87% vastaajista oli sitä mieltä, että kohtelu oli samanlaista usein tai aina. Loput 13% vastaajista ei osannut sanoa. Tämä oli ainoa kyselylomakkeen kysymyksistä, jossa annettiin kyseinen vastausvaihtoehto, koska kaikilla ei välttämättä ollut kokemusta tai mielipidettä naisten ja miesten erilaisesta kohtelusta naisvaltaisessa konttorissa. Kaikki vastaajat, jotka antoivat esimiehen toiminnalle arvostuksen, kokivat tämän toiminnan olevan molempia sukupuolia kohtaan samanlaista vähintäänkin usein. Tästä kertoo myös pieni keskihajonta 0,640.



KUVIO 7. Koetko, että esimiehesi kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla?

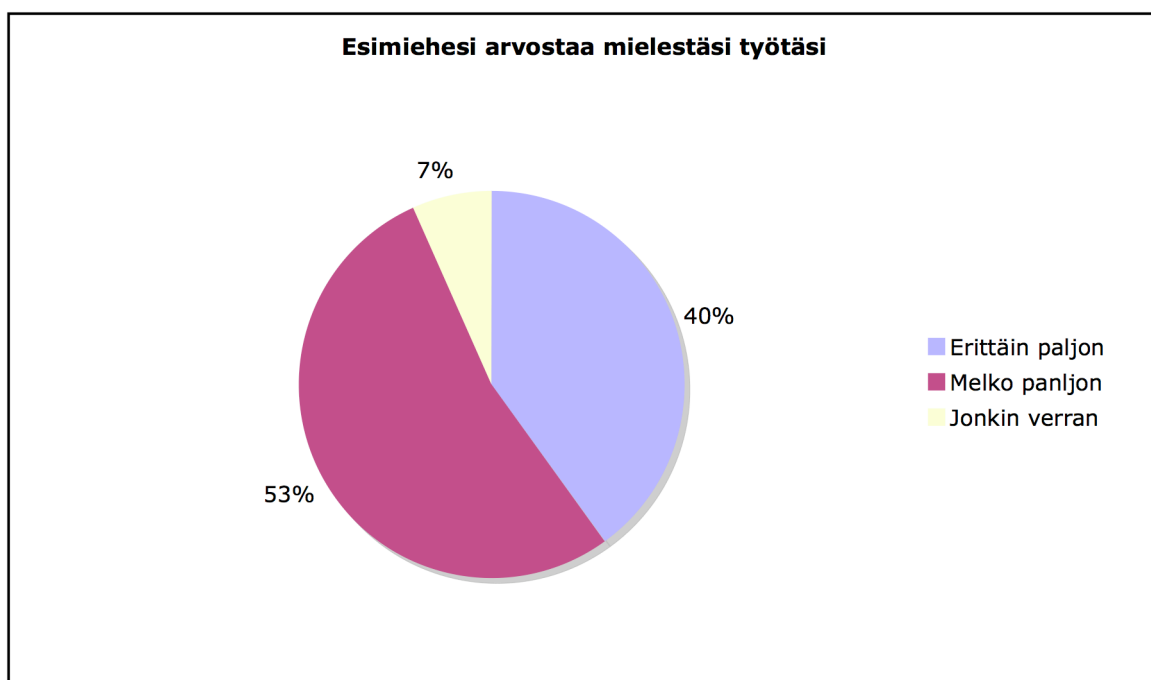
Kysymyksessä 6 tuotiin esiin esimiehen kykyä puuttua työyhteisön ongelmakohtiin. Tämä koettiin jokseenkin ongelmalliseksi: vastausten keskiarvo oli vain 4,6 ja 40% koki esimiehen puuttuvan ongelmiin vain joskus tai harvoin. Keskihajonta 0,986 kertoo kuitenkin vastausten verraten suuren hajonnasta, ja 60% vastaajista kokikin esimiehen puuttuvan ongelmakohtiin usein tai aina. Osa vastaajista oli siis varsin eri mieltä keskenään esimiehen toiminnasta. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi vastaajien kokemukset ja heidän kohtaamansa ongelmat sekä se, kuinka laajasti he määrittävät työyhteisön ongelmakohdat.





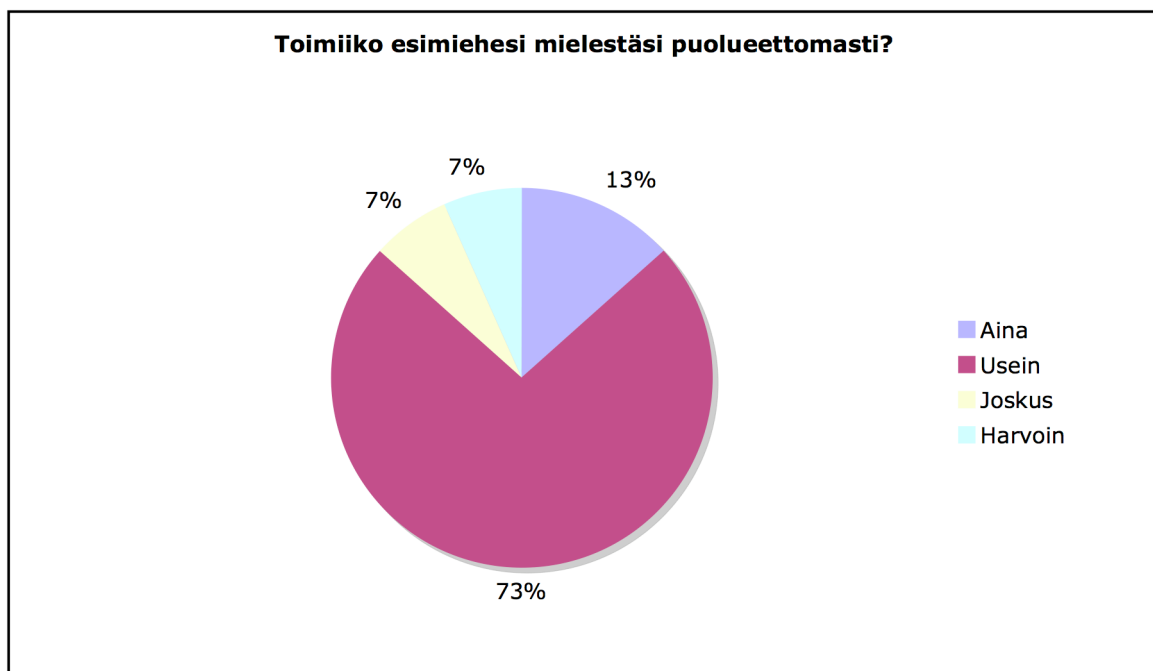
KUVIO 8. Puuttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmakohtiin?

Vastaajat kokivat, että heidän esimiehensä arvostaa heidän tekemäänsä työtä. Tämä käy ilmi kysymyksestä 7, jossa kartoitettiin vastaajan työnteostaan kokemaa arvostusta. 93% vastaajista koki, että esimies arvosti heidän työtään melko tai erittäin paljon. Vain 7% kuvailisi arvostusta olevan jonkin verran. Tämän kertoo myös hyvä keskiarvo 5,33 ja vastausten yhtenäisyyttä tukee pieni keskihajonta 0,617.



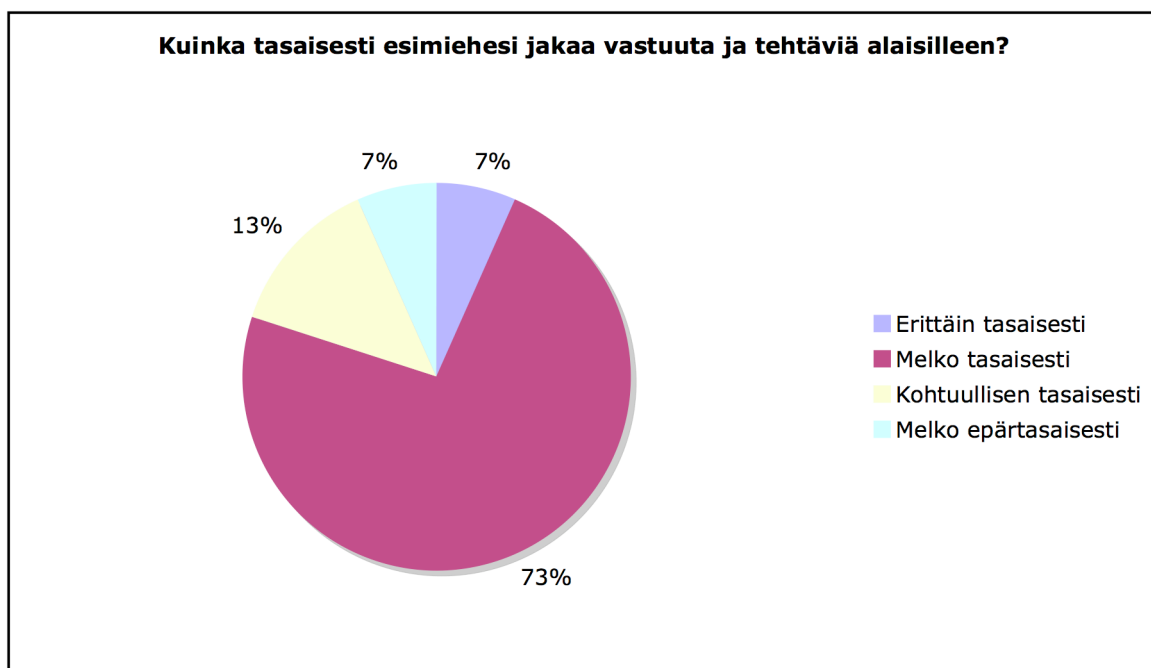
KUVIO 9. Esimiehesi arvostaa mielestäsi työtäsi

Kysymys 8 koski esimiehen puolueettomuutta. Vastaajista 90% koki esimiehen toimivan puolueettomasti usein tai jopa aina, mutta toisaalta 14% koki esimiehen olevan puolueeton vain joskus tai harvoin. Tämä laski vastausten keskiarvon 4,87, vaikka valtaosa kokikin esimiehen toiminnan puolueettomaksi. Tätä eriävyyttä kuvaa keskihajonta 0,915. Keskiarvosta huolimatta voidaan siis sanoa, että suuri enemmistö vastaajista koki esimiehen toiminnan valtaosin puolueettomaksi.



KUVIO 10. Toimiiko esimiehesi mielestäsi puolueettomasti?

Hieman keskimääräistä suurempi keskihajonta oli myös kysymyksen 9 vastauksissa, 0,884. Kysymys koski sitä, kuinka tasaisesti esimies jakoi vastuuta ja tehtäviä. 7% koki jakamisen olevan melko epätasaista, mutta jälleen valtaosa, 80%, koki esimiehen onnistuneen tässäkin asiassa, ja arvioivat tämän jakava tehtäviä vähintäänkin melko tasaisesti. Keskiarvoa 4,72 laski kuitenkin joidenkin vastaajien päinvastainen näkemys asiasta.



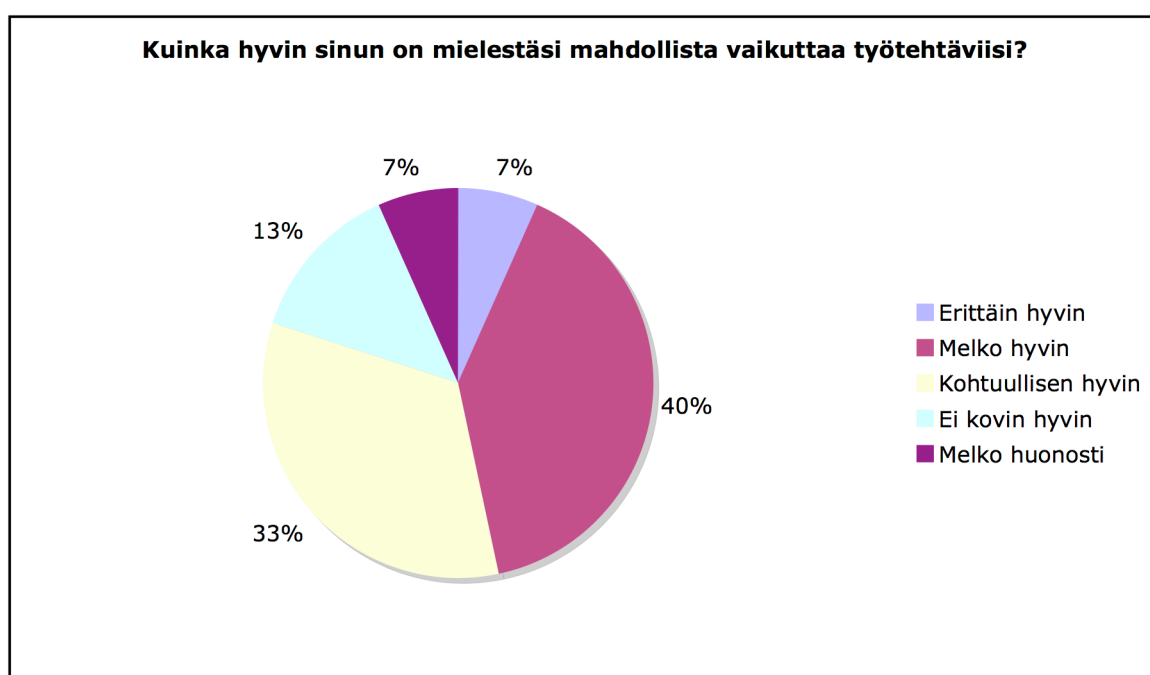
KUVIO 11. Kuinka tasaisesti esimiehesi jakaa vastuuta ja tehtäviä alaisilleen?

Kysymys 10 sai kaikista kysymyksistä alhaisimman keskihajonnan 0,507, mikä tarkoittaa, että vastaajat olivat erittäin yksimielisiä. Vastaukset siitä, uskaltaako vastaaja sanoa oman mielipiteensä asioista esimiehelleen, olivat lisäksi aivan asteikon yläpäästä: 100% vastaajista uskalsi sanoa mielipiteensä usein tai aina. Jopa 40% vastaajista koki mielipiteen sanomisen helpoksi joka ikinen kerta. Vastausten keskiarvo 5,4 oli kyselyn korkeimpia, mikä kertoo ilmeisen avoimesta ja hyväksyvästä ilmapiiristä esimiehen ja alaisten kesken.



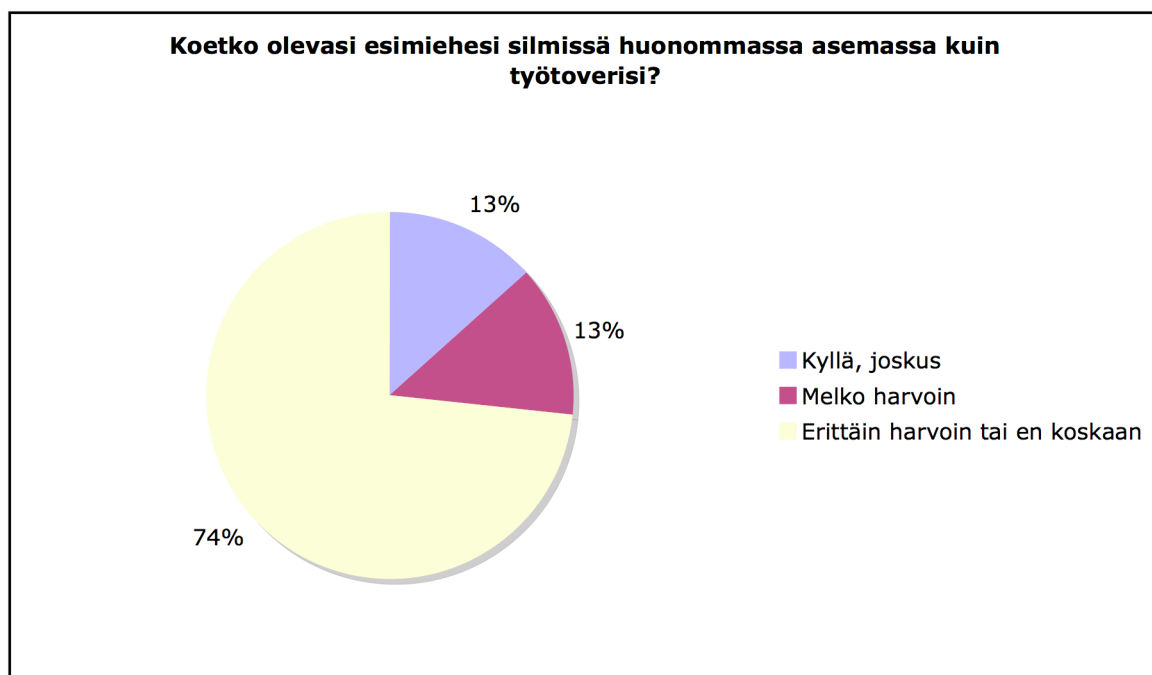
KUVIO 12. Uskallan sanoa esimiehelleni mielipiteeni

Kysymyksen 11 vastauksen jakaantuivat edelliseen kysymykseen nähden täysin vastaisesti keskihajonnan ollessa melko korkea 1,033. Kysymys siitä, kuinka hyvin vastaajan oli mahdollista vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sai kaiken lisäksi kyselyn alhaisimman keskiarvon: 7% koki mahdollisuutensa melko huonoiksi. Tämä oli myös koko kyselyn ainoa kysymys, jossa vastaajat käyttivät arvosteluasteikosta viittä arvosanaa. Kuitenkin valtaosa vastaajista, 40%, koki voivansa vaikuttaa tehtäviinsä melko hyvin, ja 7% koki vaikutusmahdollisuuksiensa olevan jopa erittäin hyvät. Tähän voivat vaikuttaa vastaajien erilaiset työtehtävät ja tarve työtehtävien muuttumiseen tai vaihteluun. Joka tapauksessa vastausten keskiarvo 4,27 oli kyselyn huonoin.



KUVIO 13. Kuinka hyvin sinun on mielestäsi mahdollista vaikuttaa työtehtäviisi?

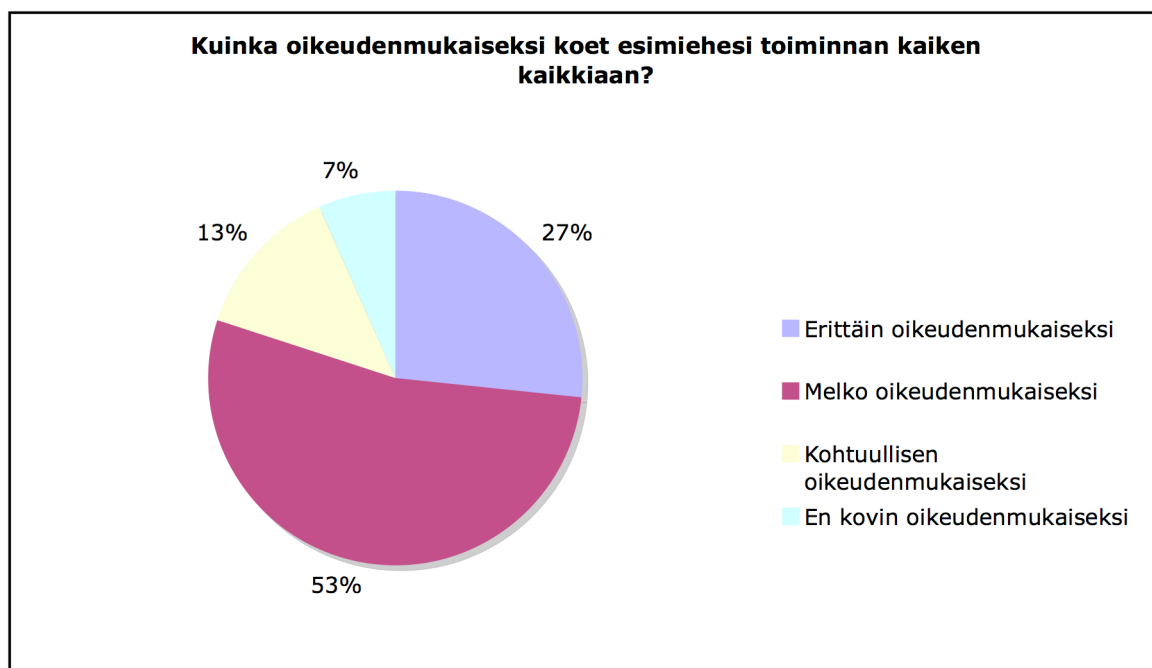
Kysymyksessä 12 kysyttiin, kokeeko vastaaja olevansa esimiehensä silmissä eriarvoisessa asemassa kuin työtoverinsa. Tämän kysymyksen vastaukset erosivat toisistaan kaikkein eniten keskihajonnan ollessa 1,060. Keskiarvo 5,47 kertoo kuitenkin valtaosan kokeneen olevansa esimiehensä silmissä samanarvoisessa asemassa muiden työntekijöiden kanssa. 74% vastaajista koki olevansa eriarvoisessa asemassa erittäin harvoin tai ei koskaan. 13% koki olevansa eriarvoisessa asemassa joskus. Tämänkin kysymyksen vastauksista voi kuitenkin sanoa esimiehen onnistuneen kohtelevaan alaisiaan pääsääntöisesti erittäin samanarvoisesti.



KUVIO 14. Koetko olevasi esimiehesi silmissä huonommassa asemassa kuin työtoverisi?

Kysymys 13 kokosi vastaajan ajatukset jälleen pohtimaan kokonaisuutta eli sitä, kuinka oikeudenmukaiseksi tämä koki esimiehen toiminnan kaiken kaikkiaan. Kysymys oli tarkoituksella hyvin samanlainen kuin kysymys 1, jossa tiedusteltiin mielipidettä esimiehen reiluudesta. Kyselyyn vastaaminenhan olisi saattanut herättää vastaajissa erilaisia ajatuksia, tai sitten reiluuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteet saatettaisiin mieltää eri tavalla.

Kysymys 13 sai keskiarvoksi tasan 5 ja keskihajonnaksi 0,845. Vastaavasti kyselyn ensimmäinen kysymys sai keskiarvoksi 4,93 ja keskihajonnaksi 0,594. Voidaan siis sanoa, että keskimäärin vastaukset olivat samanlaisia, mutta kyselyn lopussa hajonta oli lisääntynyt. Kun kyselyn alussa 13% piti esimiestään erittäin reiluna, lopussa 27% piti esimiestään erittäin oikeudenmukaisena. Tähän toki saattavat vaikuttaa myös termien erot ja niiden mieltäminen tarkoittamaan tiettyä asiaa. Toisaalta voisi ajatella, että kysymykset ovat kenties herättäneet joissain vastaajissa erilaisia tunteita ja muistoja, ja jäsentäneet heidän ajatuksiaan.



KUVIO 15. Kuinka oikeudenmukaiseksi koet esimiehesi toiminnan kaiken kaikkiaan?

Kysymys 14 oli avoin kysymys, jossa sai vapaasti kertoa ajatuksiaan. Vain kaksi vastaajaa vastasi tähän kysymykseen, ja heidän vastauksensa on kirjoitettu auki alla.

Mielenkiintoista on, että toinen vastauksista korostaa esimiehen kykyä kuunnella sekä arvostusta tämän järjestelykykyä kohtaan. Sen sijaan toinen vastaus kritisoi jäykkää johtamistapaa ja ylhäältä tulevien käskyjen noudattamista, sekä kehottaa esimiehiä luovuuteen.

“Mielestäni esimies on kuunnellut alaistensa toiveita työtehtävistä ja toteuttanut järjestelyitä mahdollisuuksien mukaan.”

“Johtamisessakin voisi käyttää luovuutta eikä aina toimia sen mukaan mitä "ylempänä" on käsketty.”

## 5.2 Yleisesti vastauksista

Keskiarvoisesti huonoimman arvosanan sai kysymys siitä, kuinka hyvin vastaajan on mahdollista vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, 4,27. Sen sijaan vastausten hajonta oli verraten suurta keskihajonnan ollessa 1,033. Suurin keskihajonta esiintyi kysymyksessä, jossa kysyttiin kokeeko vastaaja olevansa esimiehensä silmissä eriarvoisessa asemassa kuin

työtoverinsa. Vastausten keskihajonta oli 1,060. Keskiarvollisesti vastaajat kokivat kuitenkin olevan erittäin tasavertaisia esimiehensä silmissä keskiarvon ollessa 5,47.

Pienin hajonta esiintyi kysymyksessä siitä, uskaltaako vastaaja sanoa esimiehelleen mielipiteensä asioista. Tämän kysymyksen hajonta oli vain 0,507, ja keskiarvokin oli 5,4. Tätä voidaan pitää oikeudenmukaisen kohtelun tunteen merkittävänä tekijänä, mistä enemmän luvussa 5.2.3. Huomattavaa on myös se, että asteikolla 1-6, missä 6 edusti kaikissa kysymyksissä parasta vastausvaihtoehtoa, arvosanaa 1 ei annettu kertaakaan, ja arvosana 2 annettiin kahdesti. Muuten vastaajat käyttivät läpi kyselyn asteikon yläpäättä, suurimaksi osaksi skaalaa 4-6.

Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimustuloksia kysymysryhmittäin. Ryhmät olen muodostanut yhdistelemällä Jalavan (2001) ja Nurmen (2000) määritelmiä oikeudenmukaisen esimiestyön rakenteesta. Muodostin kyselylomakkeen kysymyksistä kolme ryhmää, joiden sisällä kysymykset tukevat toisiaan.

#### 5.2.1 Tasavertaisuus ryhmän jäsenenä

Kysymykset 2, 5, 10 ja 12 kartoittivat vastaajan käsitystä siitä, kuinka tasavertaisena hän kokee asemansa työyhteisössä verrattuna muihin työntekijöihin. Nämä kysymykset olivat seuraavat:

2. Tunnen, että mielipiteelläni on merkitystä
5. Koetko, että esimiehesi kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla?
10. Uskallan sanoa esimiehelleni mielipiteeni
12. Koetko olevasi esimiehesi silmissä huonomassa asemassa, kuin joku/jotkin työtoverisi?

Yllä luetellut kysymykset liittyvät kaikki vastaajan kokemukseen siitä, kuinka tasavertainen hän on työyhteisön jäsenenä ja kuinka avoin ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Oikeudenmukaisuuden tunteen kannalta näistä neljästä kysymyksestä tärkeimmäksi, eräänlaiseksi ryhmän pääkysymykseksi, voisi nostaa kysymyksen numero 10: ”Uskallan sanoa mielipiteeni”. Tätä taas tukee tunne siitä, että mielipiteellä on myös merkitystä (kysymys 2). Tasavertaisuutta kartoittavat kysymykset naisten ja miesten tasavertaisuudesta ja yleisestä tasavertaisuudesta työyhteisössä.

Kaikkien tämän ryhmän kysymysten keskiarvoksi muodostui 5,4, mitä voidaan pitää erittäin korkeana ja hyvänä tuloksena niin esimiestyön kuin työyhteisön ryhmähengenkin kannalta. Tutkittavat työyhteisön jäsenet pitävät työyhteisöään avoimena ja tasavertaisena foorumina kertoa omia mielipiteitään eivätkä jäsenet koe olevansa keskenään merkittävän eriarvoisessa asemassa. Kysymyksistä huonoimman arvosanan sai kysymys siitä, onko vastaajan mielipiteellä merkitystä työyhteisössä. Keskiarvoksi muodostui 4,87 pienellä keskihajonnalla (0,640). Sen sijaan mielipide ”kyllä” uskallettiin sanoa (keskiarvo 5,40). Eriarvoisuutta ei juurikaan havaittu sen enempää naisten ja miesten välillä kuin työntekijöiden välillä sukupuoleen katsomatta.

### 5.2.2 Työntekijän arvostus ja käytännön toiminta

Kysymykset 3, 4, 6, 7 ja 8 käsittelivät vastaajan käsitystä esimiehen käytännön toiminnasta ja siitä, arvostaako esimies esimerkiksi vastaajan mielipiteitä ja työpanosta. Nämä kysymykset olivat seuraavat:

3. Tuntuuko sinusta, että esimiehesi arvostaa sinua työntekijänä?
4. Koetko, että esimiehesi antaa kaikille tasapuolisesti palautetta?
6. Puuttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmakohtiin?
7. Esimiehesi arvostaa mielestäsi työtäsi
8. Toimiiko esimiehesi mielestäsi puolueettomasti?

Työntekijän arvostusta kuvaavat selkeimmin kysymykset 3 ja 7, jotka käsittelevät työntekijää persoonana ja tämän tekemää työtä itsessään. Arvostukseen liittyvät myös kysymykset 4 ja 8, joissa kartoitetaan esimiehen käytännön toimintaa arvostuksen näkökulmasta. Kysymyksessä 6 kysytään käytännössä, tarttuuko esimies todella ongelmakohtiin.

Vastaajat kokivat, että esimies arvostaa sekä heidän tekemäänsä työtä että heitä työntekijöinä. Molemmista kysymyksistä vastauksista muodostui keskiarvoksi yli 5,20, mitä voidaan pitää merkittävän korkeana. Koska hajonta oli pientä, voidaan sanoa, että koko työyhteisö kokee tulevansa kokonaisuudessaan arvostetuksi niin työn kuin persoonansakin puolesta.



Palautteen antaminen ja puolueettomuus eivät yltäneet aivan yhtä korkealle tasolle kuin puhdas arvostus, mutta nekin ylittivät 4,50 keskiarvon. Esimiehen koettiin siis olevan kohtalaisen tai melko puolueeton ja antavan vastaavalla tavalla palautetta kaikille työntekijöille. Erityisesti palautteen antoon pitäisi kuitenkin kiinnittää huomiota, koska sen tasapuolinen antaminen vaikuttaa merkittävästi oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Tästä lisää luvussa 5.3.

Huonoimman keskiarvon ja suurimman hajonnan sai kysymys esimiehen puuttumisesta työyhteisön ongelmakohtiin. Keskiarvoksi saatiin 4,6, ja keskihajonnaksi verraten suuri 0,986. Tällä osa-alueella esimiehen katsottiin onnistuneen kohtuullisesti, ja vastausten keskiarvo oli tasapuolisen palautteen antamisen lisäksi koko kyselyn huonoin niistä kysymyksistä, joihin esimies pystyisi suoraan vaikuttamaan. Huonoimman keskiarvon saaneeseen kysymykseen työntekijän mahdollisuudesta vaikuttaa työtehtäviinsä esimies ei välttämättä ole edes kykenevä vaikuttamaan.

### 5.2.3 Yleinen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus

Kysymykset 1, 9, 11 ja 13 käsittelivät esimiehen oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta kokonaisuutena. Nämä kysymykset olivat toisaalta varsin johdattelevia, mutta myös välttämättömiä, jotta voitiin olla varmoja, että vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein, ja että vastaaja todella arvioi kysymyksissä esimiehensä oikeudenmukaista toimintaa. Näitä kysymyksiä olivat:

1. Kuinka reiluksi kuvailisit esimiestäsi?
9. Kuinka tasaisesti esimiehesi jakaa vastuuta ja tehtäviä alaisilleen?
11. Kuinka hyvin sinun on mielestäsi mahdollista vaikuttaa työtehtäviisi?
13. Kuinka oikeudenmukaiseksi koet esimiehesi toiminnan kaiken kaikkiaan?

Nämä viisi kysymystä esittävät esimiehen oikeudenmukaisuutta kokonaisuutena, ja oikeudenmukaisuuden kannalta tärkeää osa-aluetta: työtehtävien tasapuolista jakoa (kysymys 9). Myös mahdollisuuden vaikuttaa omiin työtehtäviin koetaan vaikuttavan oikeudenmukaisen kohtelun tunteeseen (Kunta 10 –tutkimus; kysymys 11). Kysymykset 1

ja 13 vetävät oikeudenmukaisuuden kokonaisuutena yhteen, ja niillä kartoitetaan työntekijän kokonaiskäsitystä esimiehen oikeudenmukaisuudesta.

Koko kyselyn kannalta eräänlaisena yhteenvetokysymyksenä voidaan pitää kysymystä numero 13, joka sai keskiarvoksi tasan 5,00. Vaihtoehto viisi oli avattu tarkoittamaan melko oikeudenmukaista, joten yleisarvosanana arvosana 5 on erinomainen; vastaajat pitivät esimiestään melko oikeudenmukaisena melko pienellä hajonnalla 0,845. Saman kaltainen kysymys oli numero 1, jossa kysyttiin esimiehen reiluudesta, eli oikeudenmukaisuudesta kansankielellä. Keskiarvo tästä oli 4,93 ja keskihajonta 0,594. Ero kysymyksen 13 ei ole merkittävä keskiarvon suhteen, mutta keskihajonta oli kysymyksessä 13 huomattavasti suurempi kuin kysymyksessä yksi. Ehkä tähän vaikutti se, että toinen kysymyksistä kysyttiin aivan kyselyn alussa, ja kun kysymys kysyttiin toisella tavalla uudestaan kyselyn lopussa, mielipide siitä oli hieman muuttunut kyselyn aikana.

Kysymykset 9 ja 11 oli muodostettu pienemmistä osa-aleista, ja kysymys 11 saikin koko kyselyn huonoimman arvosanan 4,27 keskihajonnan ollessa kuitenkin verraten suuri 1,033. Kysymys koski vastaajan mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Tähän seikkaan esimies ei kuitenkaan välttämättä pysty suoraan vaikuttamaan, joten sitä ei voida pitää suoranaisesti lähiesimiestyön ongelmana.

Kysymys 9 koski esimiehen kykyä jakaa tehtäviä tasapuolisesti kaikille alaisilleen. Tässä esimiehillä on jonkin verran parannettavaa; keskiarvoksi muodostui 4,73 suhteellisen pienellä keskihajonnalla 0,884. Työtehtävien tasapuolinen jakaminen on erityisen tärkeää erityisesti esimiehen päätöksentekoroolin kannalta (Nurmi 2000), johon liittyy resurssien ja tehtävien jakaminen osana oikeudenmukaista esimiestyötä.

### 5.3 Yhteys esimiestyön tehtäväalueisiin

Olin laatinut kyselylomakkeen kysymykset siten, että ne edustaisivat niitä osa-alueita, joista oikeudenmukainen esimiestyö koostuu erityisesti Jalavan (2001) ja Nurmen (2000) määritelmien mukaan. Näin pystyisin analysoimaan tulosten merkitystä näiden viitekehysten kautta. Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimustulosten yhteyksiä Jalavan (2001) esittelemiin esimiestyön tehtäväalueisiin.

### 5.3.1 Työntekijöiden tukeminen

Työntekijöitä tukeva johtaminen luo turvallisuutta alaisten keskuudessa (Jalava 2001, 21). Tästä syystä työntekijöiden tukeminen kaikin tavoin on äärimmäisen tärkeää. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja luottaa esimieheen ja työyhteisöön, hän tekee motivoituneemmin ja vapautuneemmin myös työtään. Ymmärrettävästi tällainen johtaminen on sitä tärkeämpää, mitä vaikeammat työolosuhteet ovat (Jalava 2001, 21). Tästä puhuttiin jo kappaleessa 2.2.3.

Tällä osa-alueella tärkeimpänä kyselylomakkeen kysymyksenä voidaan pitää kysymystä siitä, puuttuuko esimies työyhteisön ongelmakohtiin. Valitettavasti juuri tämä kysymys jätti parantamisen varaa esimiehille, kun keskiarvoksi saatiin 4,60. Sinänsä hyvä keskiarvo erottuu muuten korkeampien keskiarvojen joukosta. Esimiehen katsottiin puuttuvan ongelmakohtiin useammin kuin joskus, mutta harvemmin kuin usein. Positiivista tämän osa-alueen kannalta oli erityisesti se, että vastaajat kokivat voivansa sanoa mielipiteensä usein vapaasti ilman, että heidän tarvitsi pelätä esimiehen reaktiota. Tämä lisää työntekijän turvallisuudentunnetta ja lisää avoimuutta työyhteisössä.

### 5.3.2 Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen

Työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää työyhteisön avoimuuden ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentumisen kannalta (Jalava 2001, 21). Kyselyn vastausten perusteella tämä esimiestyön osa-alue on tutkimuskonttorissa hyvällä mallilla: avoimen ilmapiirin ansiosta vastaajat kokevat voivansa ilmaista mielipiteensä, ja työntekijät kokevat olevansa tasa-arvoisessa asemassa esimiehensä silmissä.

Tämänkin osa-alueen kannalta ongelmallista on se, että esimies ei puutu työyhteisön ongelmakohtiin parhaalla mahdollisella tavalla. Vaikka työntekijät kokivat olevansa keskenään tasavertaisia sukupuoleen ja tehtävään katsomatta, yksittäisiin ongelmiin puuttuminen käytännössä ei saanut yhtä hyvää arvosanaa kuin muut kysymykset.

### 5.3.3 Ryhmäkeskeinen päätöksenteko

Tutkimuskonttorissa oli kyselyn mukaan vallalla avoin ja suvaitsevainen ilmapiiri. Tästä huolimatta vastaajat kokivat, että omalla mielipiteellä ei ollut aina merkitystä, joskin keskiarvo 4,87 on melko hyvä. Se jättää kuitenkin toivomisen varaa, eteenkin kun sitä verrataan muihin kyselyn kysymyksiin. Jotta ryhmäkeskinen päätöksenteko todella toimisi, olisi työntekijöiden hyvä tuntea mielipiteensä niin merkitykselliseksi kuin mahdollista. Isossa yrityksessä tämä on toki usein vaikeaa.

Kyselyn pienin hajonta esiintyi kysymyksessä siitä, uskaltaako vastaaja sanoa esimiehelleen mielipiteensä asioista, 0,507. Myös keskiarvo oli korkea 5,4. Tämä tarkoittaa, että lähes kaikki vastaajat uskaltavat lähes aina sanoa mielipiteensä. On erittäin tärkeää, että nimenomaan mahdollisimman moni ryhmän jäsenistä uskaltaa sanoa oman mielipiteensä, jotta demokratia toteutuisi.

## 5.4 Esimiesroolien ilmeneminen

Nurmi (2000) jaotteli esimiestyötä eri rooleihin, joista oikeudenmukaisuuden kannalta tärkeimpänä pidettiin henkilösuhderooleja. Myös informaatio- ja päätöksentekoroolit ovat osa onnistunutta esimiestyötä, ja siksi käyn seuraavissa luvuissa läpi kaikki Nurmen (2000) esittelemät roolit ja niiden yhteydet tutkimustuloksiini.

### 5.4.1 Henkilösuhderoolit

Henkilösuhderoolit sisältävät kaikki esimiestyön alaisten konkreettiseen johtamiseen liittyvät alueet, joihin lähes kaikki kyselylomakkeen kysymykset liittyivät. Tutkimuksen perusteella esimiehet olivat onnistuneet varsin hyvin roolissa alaistensa johtajana: yleisarvosana 5,01 kertoo esimiehen onnistuneen melko hyvin oikeudenmukaisessa johtamisessa kokonaisuutena.

Esimies alaistensa johtajana –rooli sisältää myös tärkeänä osa-alueena alaisten ja ylemmän johdon intressien kohtaamisen toteuttamisen (Nurmi 2000, 15). Tällä osa-alueella tärkeäksi kysymykseksi nousee erityisesti se, kokevatko alaiset, että heidän mielipiteellään on

merkitystä ja että he voivat vaikuttaa: koko työ ei ole siis ylemmän johdon sanelemaa, vaan työntekijä voi itse säädellä ja vaikuttaa työhönsä. Valitettavasti tutkimuksen perusteella nimenomaan nämä seikat jäivät arvosanaltaan alemmas kuin muut kyselyn kohdat.

#### 5.4.2 Informaatiroolit

Informaatiroolien vaikutus alaisen oikeudenmukaisen kohtelun tunteeseen on paljon vähäisempi kuin henkilösuhderoolien: informaatiroolit liittyvät esimiehen informaation välittämiseen alaisille ja heiltä ylöspäin. Informaatiroolien sisälle voidaan kuitenkin lukea muun muassa kysymys siitä, kokeeko työntekijä, että hänen mielipiteellään on merkitystä eli muun muassa se, kokeeko työntekijä, että hänen sanomansa menee eteenpäin esimiehen kautta.

Tämä kysymys sai kyselyssä verraten huonot arvostelut, vaikka oli yhä varsin hyvällä tasolla. Työntekijät kokivat useammin kuin joskus, että heidän mielipiteellään on todella merkitystä. Tästä on puhuttu jo edellisissäkin luvuissa. Sen sijaan sellaisiin asioihin, kuten tiedot jakamiseen, kyselyssä ei paneuduttu, koska sillä ei todettu olevan yhtä suurta merkitystä oikeudenmukaisen kohtelun tunteeseen kuin muilla seikoilla.

#### 5.4.3 Päätöksentekoroolit

Päätöksentekorooleista erityisesti resurssien jakaminen ja työmäärän tasapuolinen kohdistaminen vaikuttavat alaisen oikeudenmukaisen kohtelun tunteeseen. Kysymykseen tuntuuko vastaajasta, että esimies jakaa vastuuta ja tehtäviä tasaisesti alaisilleen, saatiin vastausten keskiarvoksi 4,73 melko pienellä keskihajonnalla 0,884. Voidaan siis todeta, että esimiehet ovat onnistuneet melko hyvin jakamaan tehtävät tasaisesti, vaikka parannettavaakin olisi.

Edellistä väitettä tukevat myös vastaukset kysymykseen siitä, antaako esimies kaikille tasapuolisesti palautetta. Tähän kysymykseen keskiarvoksi saatiin 4,60, mikä on samaa suuruusluokkaa kuin keskiarvo vastauksista kysymykseen tehtävien tasapuolisesta jakamisesta. Esimiesten olisi siis syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, että he eivät

valitse suosikkeja alaisistaan, vaan pyrkivät kohtelevaan kaikkia samalla asteikolla niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä.

### 5.5 Vertailua ESI –kyselyn tuloksiin

Tämä kyselyn suorittamisen ja tulosten julkistamisen jälkeen julkistettiin myös Nordean ESI-kyselyn tulokset, jotka tukevat vahvasti oman tutkimukseni tuloksia: tulokset olivat vuonna 2010 erinomaiset. Tyytyväisyys ja motivoituneisuus sai arvosanan 75, kun se edellisenä vuonna oli ollut 69. Myös lojaalisuus oli noussut edellisvuoden arvosanasta 77 arvosanaan 85. Aviapoliksen konttori sai myös vertailutyhmässään Vantaan alueella jokaisessa kategoriassa parhaat arvosanat. Kaiken kaikkiaan kohdekonttorissa työntekijät olivat tyytyväisiä niin ilmapiiriin, esimieheen kuin yhteistyöhönkin ja kokivat merkittävästi huonompana vain palkitsemisen, josta huonoimpana palkan, arvosana 56. (ESI-tutkimus 2010.)

Huomattavaa oman kyselyni kannalta on, että esimiehen arvosana oli noussut edellisvuoden arvosanasta 78 arvosanaan 85. Vuonna 2008 esimies oli saanut arvosanan 52, joten vuoden 2010 arvosanaa voi pitää merkittävän korkeana. Esimiehen ammattitaito arvostettiin korkealle (85), kuten myös johtamistaidot (80), mutta erityisesti esimiestä pidettiin aikaansaavana (90). Vastausten hajonta oli lisäksi hyvin pientä. (ESI-tutkimus 2010.)

Nordean ESI –kyselyn tulokset ja tämän tutkimuksen tulokset tukevat toisiaan hämmästyttävän hyvin. Erojakin löytyy, mutta ne ovat verraten pieniä. ESI-kyselyn kysymyksessä 81 kysyttiin, arvostetaanko vastaajaa hänen työssään. Keskiarvoksi on saatu 79, joka asteikolle 1-6 muutettuna tarkoittaisi samaa kuin arvo on 4,76. Vastaavasta kysymyksestä tässä tutkimuksessa saatu keskiarvo on 5,33. (ESI-kysely 2010.)

ESI-kyselyn kysymyksestä 82 nähdään, että ihmiset ovat valmiita esittämään parannuksia. Myös tässä tutkimuksessa todettiin, että työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, minkä seurauksena ihmiset ovat valmiita esittämään mielipiteitään, eikä heidän tarvitse pelätä esimiehen reaktiota. ESI-kyselyn kysymyksen 84 vastauksista huomataan myös se, mikä nousi tässäkin tutkimuksessa ongelmalliseksi aiheeksi: esimiehen puuttuminen työyhteisön ongelmakohtiin, kuten heikkoihin suorituksiin. (ESI-kysely 2010.)

## 5.6 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimukseni tulokset olivat odotettua yhtenäisemmät, ja vastaajat antoivat esimiehilleen keskimääräisesti odotettua paremman arvosanan. Minkään kysymyksen kohdalla ei ilmennyt kovin suurta hajontaa, vaan itse asiassa vastaukset olivat ällistyttävänkin samankaltaisia. Tämä tukee Nordean oman ESI –kyselyn tuloksia, jossa vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin keskimäärin pienellä hajonnalla.

Tutkimus onnistui melko hyvin ja siitä saadut tulokset olivat linjassa pankin oman tyytyväisyystutkimuksen osa-alueiden kanssa. Saavutin myös varsin hyvän vastausprosentin perusjoukosta, joten olen tyytyväinen vastausten määrään. Koska vastausten hajonta oli kaiken lisäksi melko pientä, voin sanoa saaneeni luotettavia tuloksia tutkimuksellani.

Enne tutkimuksen toteuttamista asetin tavoitteekseni saada toteuttaa kysely toteutunutta isommalle joukolle. Valitettavasti tämä ei onnistunut, joten voin lukea tämän muutoksen pieneksi epäonnistumiseksi tutkimukselle. Koska sain tutkimuksesta kuitenkin varsin hyvän vastausprosentin, olen loppujen lopuksi tyytyväinen siihen, kuinka tutkimus toteutettiin.

## 5.7 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti se, että tutkittava otos oli melko pieni. Otos oli kuitenkin suuri verrattuna perusjoukkoon, vaikkakin perusjoukko oli taas melko pieni ja monin tavoin poikkeuksellinen suhteessa mahdollisiin vertailuryhmiin. Tutkimustulokset olivat joka tapauksessa hyvin saman kaltaisia kuin pankin vuosia tekemän mittavan tutkimuksen tulokset samana vuonna.

Otokseni oli suuruudeltaan 83% koko perusjoukosta, joten sitä voidaan tältä kannalta pitää varsin kattavana. Vastausten keskihajonta oli myös vähäistä lukuun ottamatta muutamaa kysymystä, mikä lisää vastausten luotettavuutta; työntekijöiden näkemys oli kautta linjan selkeä ja yksimielinen.

Uskon saavuttaneeni tutkimuksessani melko korkean reliabiliteetin. On kuitenkin huomattava, että vaikka vastaukset olivat nyt esitetyn kaltaisen, saattaisivat ne toistettuna olla aivan erilaiset. Tämä johtuu siitä, että vastaukset yksilöityvät suoraan esimieheen. Kyselyhetkellä työntekijät olivat tyytyväisiä esimiehiinsä, mutta tilanne saattaa nyt tai myöhemmin olla aivan toinen.

Myös tutkimuksen validiteetti on kvantitatiiviseksi tutkimukseksi melko korkea, koska vastaukset olivat melko yhtenäisiä ja yksiselitteisiä. Jotkin asiat, kuten kysymyksissä olleiden erilaisten termien ja määritelmien ymmärtäminen ja määrittely saattava kuitenkin vaikuttaa validiteettiin. Uskon kuitenkin, että kyselyni oli rakennettu yksiselitteiseksi, ja että vastaukset kuvaavat tutkittavaa asiaa, esimiehen oikeudenmukaisuutta, hyvin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimuksen kautta syntyneitä johtopäätöksiä ja yhteenvetoa jo aiemmin esittelemistäni johtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksia niiden kyselylomakkeen kysymysten kohdalla, joiden vastaukset jättivät esimiestyöhön eniten kehittämisen varaa.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiestyön tila Nordean Vantaa-Aviapoliksen konttorissa on hyvällä tasolla: koko kyselyn keskiarvoksi saatiin asteikolla 1-6 arvo 5,01. Tämä tarkoittaa esimiestyön oikeudenmukaisuuden toteutumista työyhteisössä melko hyvin. Vaikka kysymysten välillä esiintyi pientä hajontaa, se oli kysymysten sisällä verraten pientä.

Vastaajat olivat vastanneet kysymyksiin pääasiassa asteikon yläpään arvoilla ja alempia arvoja 1-3 oli käytetty hyvin vähän. Aluksi tämä tuntui erikoiselta, mutta kun vertasin tuloksi Nordean omaan työtyytyväisyyskyselyyn, tulokset olivat varsin saman suuntaiset: arvosanat olivat korkeita, ja hajonta pientä. Tähän syynä voivat todellakin olla työssään



onnistuneet esimiehet, jotka ovat monella oikeudenmukaisen johtamisen osa-alueella saavuttaneet erinomaiset tulokset.

Kohdekonttorin esimiesten ja työyhteisön menestyminen tutkimuksessa näin hyvin johtaa toki siihen, että tuloksista on vaikea tehdä yleistyksiä, eikä se olisi edes mielekäästä. Jo pankin omassa tutkimuksessa todettiin, että Aviapoliksen konttori oli vertailuryhmässään paras kaikilla osa-alueilla. Kaikki muut Vantaan alueen konttorit olivat antaneet heikommat arvosanat muun muassa esimiehilleen. Tämänkin tutkimuksen tulosten yleistäminen olisi näin ollen harhaanjohtavaa.

Parhaat arvosanat esimiehet saivat tasapuolisuudesta niin miesten ja naisten kuin kaikkien työntekijöiden keskuudessa. Tämä on erinomainen havainto. 74% vastaajista koki olevansa eriarvoisessa asemassa esimiehensä silmissä erittäin harvoin tai ei koskaan. Joskus eriarvostamista koki 13%. Tämä tarkoittaa kahta henkilöä viidestätoista. Tulosta voidaan siis pitää erittäin hyvänä. Esimiehen koettiin myös arvostavan alaistensa työtä ja alaisiaan työntekijöinä, mikä on erinomainen asia.

Hieman huonommat arvosanat saivat mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin sekä esimiehen kyky puuttua ongelmakohtiin ja kyky tasapuoliseen palautteenantoon. Näidenkin kysymysten arvosanat olivat toki hyviä, yli 4,2, mikä tarkoittaa kohtalaisen hyvää onnistumista osa-alueilla. Sinänsä työtehtäviin vaikuttaminen ei välttämättä ole edes lähiesimiehen käsissä. Nordea on suuri organisaatio, ja työtehtävien määritelmät ja sisällöt tulevat ylemmältä taholta.

Sen sijaan esimiehen kyky tarttua ongelmakohtiin on asia, johon esimiesten olisi hyvä kiinnittää huomiota. Kenties alaisten lähempi seuraaminen paljastaisi ongelmat ja niihin tartuttaisiinkin paremmin. Myös tasapuolinen palautteenanto on kiinni esimiehestä, vaikka tasapuolisuuden tunteeseen vaikuttavat toki muutkin seikat: se, mitä henkilöstö puhuu keskenään sekä epätasainen informaatio esimiehen ja alaisten kesken. Palautteenantoon on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota, koska eteenkin negatiivisen palautteen antaa mieluiten ja helpoiten sille, jonka tietää suhtautuvat siihen hyvin – hankalammat tapaukset ovat vaikeampia keskustelukumppaneita.

## 6.2 Kehitysehdotuksia

Vaikka tutkimus paljasti konttorin esimiestyön olevan melko oikeudenmukaista, se paljasti myös joitakin konkreettisia kehityskohteita. Näistä suurin ja tärkein on esimiehen puuttuminen työyhteisön ongelmakohtiin käytännössä.

Esimiehen kyky puuttua työyhteisön ongelmakohtiin kasvaa, kun tämä näkee todella työyhteisönsä tilan. Esimies, joka on liian kaukana, ei osaa ottaa kantaa asioihin, joista ei varsinaisesti tiedä, eikä niihin ole välttämättä järkevääkään ottaa kantaa. Esimiehen tulisi siis olla mahdollisimman lähellä alaisiaan, oppia tuntemaan alaiset ja heidän tapansa työskennellä. Näin esimies myös huomaa ongelmat helpommin.

Eräs tapa saada tietoa työyhteisön ongelmista on myös tunnistaa hiljainen johtaja. Tässäkin on kuitenkin ongelmansa. Hiljainen johtajakaan ei ole aina puolueeton, vaan saattaa ajaa omaa tai jonkin läheisen työtoverin tai -ryhmän etua. Hiljaisen johtajan tunnistaminen antaa erityisesti työyhteisöstä etäännyneelle esimiehelle kuitenkin välineen päästä mukaan työyhteisön tapahtumiin – edes keskustelutasolla.

Jos esimies kuitenkin näkee ongelmat ja tiedostaa ne, mutta ei pysty syystä tai toisesta tarttumaan niihin, työtekijöiden olisi syytä konsultoida jotakin muuta tahoa, esimerkiksi luottamusmiestä. Nordeassa on pitkät ammattiliittoperinteet, ja jokaisesta konttorista pitäisi löytyä luottamusmies, jolle voi kertoa ongelmista, jotka eivät muuten ratkea. Tällainen ongelma saattaa yhtä hyvin olla esimiehen ja alaisen välinen. Joka tapauksessa ammattiliitto on puolueeton taho, johon työntekijä voi ottaa yhteyttä, jos esimies ei suostu puuttumaan selkeisiin työyhteisön ongelmiin.

Myös esimiehen kyky antaa tasapuolisesti palautetta koettiin jokseenkin ongelmalliseksi. Vaikka arvio tästäkin kysymyksestä oli kohtuullisen hyvä, 4,60, se oli suhteellisen heikko muihin osa-alueisiin nähden.

Suurin osa vastaajista, 60%, koki esimiehensä antavan palautetta tasapuolisesti aina tai usein. Kuitenkin 40% arvioi palautetta annettavan tasapuolisesti vain joskus tai melko harvoin. Tähän olisi syytä kiinnittää huomiota. Esimies sortuu helposti antamaan negatiivista ja rakentavaa palautetta niille, joille se on helpointa eli niille, jotka osaavat suhtautua palautteeseen oikein tai niille, jotka esimies tuntee parhaiten. Rakentavan

palautteen antaminen ei ole aina helppoa, ja siksi on helpompaa mennä sieltä, missä se helpoiten onnistuu. Tämän tiedostaminen ja esimiehen puuttuminen omaan käytökseensä parantaa alaisten tunnetta oikeudenmukaisesta kohtelusta.

Uskon, että jos esimiehet kiinnittävät aktiivisesti huomiota näihin seikkoihin, heidän toimintatapansa selkiytyvät heille itselleen ja tasapuolisuus lisääntyy. Nämä osa-alueet ovat sellaisia, joihin esimiehet voivat todella omalla käytöksellään vaikuttaa. Tämä vaatii kuitenkin esimiehiltä oman käyttäytymisen kriittistä arviointia. Jos siihen pystytään, voivat tulevien vuosin tutkimustulokset olla jopa hämmästyttäviä.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOY, Helsinki.

Ahonen, Guy & Ojala, Leenamajja 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY, Helsinki.

Antila, Juha 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö.

[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf)

Avaintietoja, Nordea 2010.

<http://www.nordea.com/Tietoa%2bNordeasta/Avaintietoja%2bNordeasta/Avaintietoja/831102.html>. Luettu 2.4.2010.

Blanchard, Kenneth H & Hersey, Paul 1988. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Viides painos. Yritysvalmennus Group Oy Ltd, Espoo.

ESI-kysely, Nordea 2010. Työtyytyväisyyskysely.

Herzberg, F & Mausner, B & Snyderman, B. 1959. The motivation to work. John Wiley & Sons, New York.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka & Liukkonen, Jarmo 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi, Helsinki.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. WSOY, Helsinki

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WSOY, Helsinki.

Kaivola, Taru & Launila Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Gummerus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä.

Koskenoja, Pia 2010. Tutkimus ja kehitystyö. Metodologia-osuus. Luentomoniste. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kuusela, Sirpa, palveluneuvoja 2010. Haastattelu. 1.8.2010.

Nasenius, Catharina 1993. Arkipäivän dramatiikkaa. Kirja työelämän psykologiasta. Työväen sivistysliitto TSL ry, Helsinki.

Nurmi, Raimo 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy, Maarianhamina.

Peltonen, Matti & Ruohotie Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.

Siltala, Juha 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otava, Helsinki.

Soini, Ilkka, erikoislääkäri 2004. Entä kun esimies itse kiusaa alaistaan? Mieli-  
pidekirjoitus. Helsingin Sanomat 21.12.2004.

Tehtävä, visio ja arvot, Nordea 2010.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html>. Luettu 2.4.2010.

Työterveyslaitoksen Kunta10 –tutkimus, Työterveyslaitos 2008.

Tehtävä, visio ja arvot, Nordea 2010.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Usein+esitettyjä+kysymyksiä/59792.html>. Luettu 2.4.2010.

Usein esitettyjä kysymyksiä, Nordea 2010.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Usein+esitettyjä+kysymyksiä/59792.html>. Luettu 2.4.2010.

Viitanen, Marja 2009. Tuloksellinen esimiestyö. Luentomoniste. Metropolia  
Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Hei!

Teen tutkimusta Nordean Aviapoliksen konttorin esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Yritän tutkimuksella selvittää esimiestyön tilaa ja keinoja, joilla esimiestyötä voitaisiin entisestään kehittää. Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta talouden ja rahoituksen linjalla, ja tämä tutkimus on osa opinnäytetyötäni.

Vastaathan kyselyyn 1.10.2010 tilanteen mukaan, jolloin konttorissa toimi vielä kaksi esimiestä. Arvioi siis vastauksissa tuolloista lähiesimiestäsi.

Toivottavasti konttoreissa löytyy aikaa vastata kyselyyn esimerkiksi lukutunnilla. Vastausaikaa on 15.12.2010 asti.

Kysely on täysin luottamuksellinen, eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan työn missään vaiheessa. Kyselyyn vastaaminen vie noin kymmenen minuuttia.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kaksi lippua Suomen Kansallisopopperaan.

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa joulunaikaa!

Terveisin

Anna

1. Kuinka reiluksi kuvailisit esimiestäsi?
2. Tunnen, että mielipiteelläni on merkitystä
3. Tuntuuko sinusta, että esimiehesi arvostaa sinua työntekijänä?
4. Koetko, että esimiehesi antaa kaikille tasapuolisesti palautetta?
5. Koetko, että esimiehesi kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla?
6. Puuttuuko esimiehesi työyhteisön ongelmakohtiin?
7. Esimiehesi arvostaa mielestäsi työtäsi
8. Toimiiko esimiehesi mielestäsi puolueettomasti?
9. Kuinka tasaisesti esimiehesi jakaa vastuuta ja tehtäviä alaisilleen?
10. Uskallan sanoa esimiehelleni mielipiteeni
11. Kuinka hyvin sinun on mielestäsi mahdollista vaikuttaa työtehtäviisi?
12. Koetko olevasi esimiehesi silmissä huonomassa asemassa, kuin joku/jotkin työtoverisi?
13. Kuinka oikeudenmukaiseksi koet esimiehesi toiminnan kaiken kaikkiaan?
14. Seuraavassa voit vapaasti kertoa ajatuksiasi